

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE (D.Ps.)

PAR
© ANDRÉANE MARCIL

LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE CHEZ DES NOUVEAUX
ARRIVANTS DANS LE CADRE D'UN PREMIER EMPLOI

OCTOBRE 2016

Composition du jury

La socialisation organisationnelle chez des nouveaux arrivants dans le cadre d'un
premier emploi
Andréane Marcil

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Benoit Côté, directeur de thèse
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de
Sherbrooke)

Jeannette Leblanc, autre membre du jury
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de
Sherbrooke)

Claude Gélinas, autre membre du jury
(Département de philosophie et d'éthique appliquée, Faculté des lettres et sciences
humaines, Université de Sherbrooke)

Sommaire

Les écrits sur la socialisation organisationnelle montrent l'importance du développement du réseau social dans l'acquisition de connaissances et l'ajustement au travail, mais aucun écrit recensé n'a abordé l'évolution de ce processus du point de vue d'un immigrant. Or, les connaissances sur les différences culturelles et le processus d'intégration des immigrants portent à croire que le développement du réseau social au travail des immigrants pourrait comporter des obstacles particuliers. La recherche rapportée dans la présente thèse, de nature exploratoire et longitudinale, porte sur le processus de socialisation organisationnelle de trois néo-Québécoises dans le cadre de leur premier emploi au Québec. Les participantes ont été rencontrées respectivement dans le cadre de trois entrevues individuelles et de quatre entrevues téléphoniques, dont deux après la première entrevue face à face et deux après la seconde. Les entrevues étaient échelonnées sur les trois mois suivant leur entrée dans un premier emploi significatif. Les données qualitatives recueillies ont été soumises à l'analyse thématique afin d'élaborer un arbre thématique schématisant le phénomène appréhendé en entrevue. Les participantes ont rapporté un sentiment d'incertitude exacerbé par des éléments liés au contexte interculturel. Des comportements proactifs chez les participantes et des attitudes facilitantes des collègues et du supérieur immédiat semblent toutefois avoir favorisé le succès de leur processus de socialisation organisationnelle. Si cette recherche s'avère être originale, la taille restreinte de l'échantillon ne permet cependant pas la transférabilité des résultats.

Mots-clés : socialisation organisationnelle, néo-Québécois, immigrants, réseau social, nouvel employé.

Table des matières

Sommaire.....	iii
Liste des figures	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Contexte théorique	7
La socialisation organisationnelle.....	8
La socialisation organisationnelle selon la perspective de l'organisation	10
La socialisation organisationnelle selon la perspective du nouvel employé.....	17
Le réseau social au travail.....	19
L'apport des interactions sociales à la socialisation organisationnelle.....	19
Les caractéristiques du réseau social au travail.....	24
Les agents de socialisation.....	25
L'importance relative des collègues et du supérieur immédiat.....	28
La socialisation organisationnelle chez des personnes immigrantes	29
L'état actuel des écrits sur la socialisation organisationnelle des immigrants.....	30
La socialisation dans la société d'accueil : un défi de double-acculturation	31
Les obstacles au développement du réseau social des personnes immigrantes au travail.....	33
Des différences culturelles pouvant influencer le développement du réseau social au travail des immigrants.....	34
Les questions de recherche.....	40

Méthode.....	41
L'approche méthodologique	42
La composition de l'échantillon.....	43
Le mode de recrutement.....	44
La description de l'échantillon.....	46
Le déroulement de la collecte de données et instruments de collecte de données	49
Les canevas d'entrevue	50
La méthode d'analyse	52
Résultats.....	56
L'arrivée dans la société d'accueil.....	59
La qualité de vie.....	67
L'intégration de la famille.....	67
Trouver rapidement un travail.....	67
La recherche d'emploi.....	62
Les difficultés.....	62
Les éléments facilitants.....	67
Le <i>Getting in</i>	69
Le <i>Breaking in</i>	70
L'observations de différences sur le plan des relations interpersonnelles	70
Les préoccupations.....	74
Les éléments facilitants.....	76
Les difficultés.....	88

Les résultantes.....	93
Le <i>Settling in</i>	95
Les préoccupations.....	96
Les éléments facilitants.....	98
Les difficultés.....	103
Les résultantes.....	105
Discussion.....	109
Les obstacles à la socialisation organisationnelle chez des personnes immigrantes .	110
1) Le manque de familiarité avec la culture du pays d'accueil.....	111
2) La faible maîtrise de la langue.....	114
3) La méfiance des collègues	117
Les éléments ayant facilité le développement du réseau social au travail des participantes	119
1) La proactivité des participantes	120
2) Les attitudes facilitantes des collègues et du supérieur immédiat	124
3) L'établissement d'une relation privilégiée avec une autre personne.....	127
Le contexte migratoire et l'importance relative accordée au développement du réseau social au travail	129
Une synthèse des principaux constats.....	133
Les retombées potentielles	135
Les orientations envisagées pour de futures recherches empiriques.....	135
Les retombées pratiques.....	139
Les forces et les limites de l'étude	143

Les forces de la recherche	144
Les limites de la recherche	145
Conclusion.....	149
Références.....	153
Appendice A. Formulaire de consentement verbal	168
Appendice B. Schématisation du processus de collecte de données.....	172
Appendice C. Modèles de canevas d’entrevue utilisés à chaque étape de la collecte de données	174

Liste des figures

Figure

1	Vue d'ensemble des branches principales, secondaires et tertiaires qui composent l'arbre thématique	58
2	Branches tertiaires et subsidiaires qui correspondent aux difficultés rencontrées à la phase de la recherche d'emploi	63
3	Branches secondaires et tertiaires correspondant à la phase du <i>Breaking in</i>	71
4	Branches tertiaires et thèmes subsidiaires qui exposent les éléments facilitants à la phase du <i>Breaking in</i>	77
5	Branches tertiaires et thèmes subsidiaires qui exposent les difficultés rencontrées à la phase du <i>Breaking in</i>	90
6	Branches de l'arbre thématique correspondant à la phase du <i>Settling in</i>	96

Remerciements

Je remercie d'abord Benoit Côté, mon directeur de thèse, pour son ouverture et sa flexibilité tout au long de ce processus. Il a su comprendre le défi que représentait pour moi le fait de réaliser cette thèse et m'a épaulée dans les moments difficiles.

Je souhaite également exprimer mes plus sincères remerciements à Nicole Chiasson, qui m'a accompagnée et soutenue dans la rédaction de ma thèse. Grâce à son important bagage théorique, ses judicieux conseils et son souci du détail, j'ai pu me dépasser et achever ce projet.

Je tiens également à remercier Jeannette Leblanc, Francine Roy et Karine Rondeau pour leurs précieux conseils lors de l'élaboration du contexte théorique et de la méthode de mon projet de thèse. Pour m'avoir accompagnée dans le recrutement des participantes et pour avoir facilité l'établissement du premier contact avec elles, je remercie aussi les intervenants en employabilité de l'organisme communautaire avec lequel j'ai fait affaire.

Je remercie aussi les participantes qui ont non seulement accepté de se prêter à la collecte de données, mais qui l'ont fait avec une grande générosité. J'espère sincèrement avoir traduit le plus fidèlement possible leur discours.

Je termine en remerciant ma famille et mes amis, qui m'ont encouragée et soutenue tout au long du processus. À cet effet, je tiens à remercier tout particulièrement mes

parents Francine et Arthur, qui m'ont toujours encouragée, et dont les sacrifices et la générosité m'ont permis de compléter mes études supérieures. Un grand merci également à mon conjoint David, qui a toujours su trouver les bons mots pour me redonner confiance dans les moments de découragement et qui m'a redonné l'énergie nécessaire pour continuer. C'est en bonne partie grâce à eux que j'ai réussi à mener à bien ce projet.

Introduction

Les données du recensement de 2011 révèlent que, pour la première fois, les personnes de 55 à 64 ans, en voie de quitter le groupe de la population active, étaient plus nombreuses que celles de 15 à 24 ans, sur le point d'y entrer (Statistique Canada, 2012). Parmi les stratégies du gouvernement québécois pour pallier ce défi démographique, on observe une importante vague d'immigration. En effet, entre 2001 et 2006, la population québécoise d'origine immigrante s'est enrichie de 144 595 immigrants, comparativement aux hausses observées entre 1996 et 2001 (42 470 personnes) ainsi qu'entre 1991 et 1996 (73 290 personnes). Cela constitue la plus forte hausse observée entre deux recensements quinquennaux (Institut de la statistique du Québec, 2010). Par ailleurs, entre 2008 et 2012, le Québec a accueilli 255 422 immigrants, soit une moyenne de 51 088 par année (Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 2013). Cette augmentation du nombre d'immigrants s'observe sur le marché du travail. Au Canada, entre 1991 et 2006, le pourcentage d'individus actifs nés à l'étranger est passé de 18,5 à 21,2 % et, si la tendance se maintient, la proportion pourrait atteindre près de 33 % en 2031 (Statistique Canada, 2013).

Dans le but de favoriser une pleine participation de la population immigrante au développement de la société québécoise, le gouvernement québécois cherche aussi à favoriser l'établissement des immigrants à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal (Ministère des Relations avec le citoyen et de l'Immigration, 2004). St-Amour

et Ledent (2010) indiquent que différentes stratégies sont employées afin d'assurer une certaine dispersion de la population immigrante sur le territoire québécois, soit l'élaboration de critères de sélection visant à cibler les personnes susceptibles de s'établir en région, la promotion de ces régions auprès des nouveaux arrivants, la sensibilisation de la population et des administrateurs locaux quant aux avantages liés à l'immigration ainsi que le financement d'initiatives locales en ce sens. Selon ces mêmes auteurs, ce sont les régions de Québec, Gatineau et Sherbrooke qui reçoivent le plus d'immigrants. Ils ont toutefois observé un accroissement du nombre d'immigrants quittant les régions de Sherbrooke et de Gatineau. Ainsi, la régionalisation de la population immigrante semble poser certains défis de rétention.

Pour les immigrants, l'intégration du marché du travail de la société d'accueil comporte aussi des défis, le premier consistant à trouver un emploi. En effet, le taux de chômage des immigrants est plus élevé que celui de la population générale, soit 12,4 % et 7,8 % respectivement (Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 2012). De plus, des statistiques recueillies tant au moment du recensement de 2006 qu'à celui de 2011 démontrent des taux d'activité et d'emploi plus faibles chez la population immigrante que dans l'ensemble de la population (Statistique Canada, 2006, 2012). Ces écarts seraient plus prononcés chez les femmes d'origine immigrante que chez les hommes, lorsque comparés avec l'ensemble de la population (Institut de la statistique du Québec, 2010). Plusieurs organismes, tels le Service d'aide aux Néo-Canadiens (SANC) à Sherbrooke ou Accueil-parrainage Outaouais (APO) à Gatineau, accompagnent les néo-

Québécois en recherche d'emploi. Ces organismes offrent différents services, notamment de l'aide avec les techniques de recherche d'emploi, de l'information scolaire et professionnelle, et du jumelage professionnel. Selon des intervenants du SANC, certains immigrants maintiennent leur emploi alors que d'autres y parviennent beaucoup plus difficilement. Les raisons expliquant ce phénomène restent toutefois nébuleuses.

Du côté des organisations, l'embauche, l'accueil et l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante est une nécessité. En effet, les organisations doivent se conformer à certaines exigences en ce qui concerne l'embauche de personnes immigrantes. Par exemple, au Québec, les organismes publics et gouvernementaux ainsi que certaines organisations privées ont l'obligation de mettre en place le Programme d'accès à l'égalité en emploi, qui vise une représentation équitable de certains groupes susceptibles d'être discriminés au travail, notamment les minorités visibles et les minorités ethniques. En plus de cette responsabilité, les organisations se doivent d'intégrer et de gérer la diversité culturelle afin de rester compétitives sur le marché du travail. En effet, selon Cox et Blake (1991), une bonne gestion de la diversité culturelle en entreprise amènerait des avantages tant au niveau des coûts, de l'attraction des ressources humaines, du marketing, de la créativité, de la résolution de problème que de la flexibilité organisationnelle. Grivastava et Kleiner (2015) ajoutent à cela des bénéfices en ce qui concerne la culture organisationnelle et les relations avec une clientèle elle aussi de plus en plus diversifiée. Malgré les avantages énoncés précédemment, la gestion de la diversité amène certains défis en ce qui concerne notamment la gestion de conflits, l'adaptation du style de

leadership, la communication, ainsi que l'accueil et l'intégration des nouveaux employés (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2010). Aussi, des organismes communautaires, dont le SANC cité précédemment, offrent souvent certains services visant à soutenir les organisations dans l'accueil et l'intégration des immigrants. Par exemple, les organisations peuvent bénéficier de leur aide pour faciliter la prise de références professionnelles de candidats immigrants, pour obtenir de l'information relative à la culture d'origine du nouvel employé ou pour recevoir de la formation sur des sujets comme la communication interculturelle.

En lien avec ces défis, il apparaît pertinent d'enrichir la compréhension du processus par lequel les nouveaux employés immigrants passent lors de leur intégration en emploi. Éventuellement, l'identification et la mise en place de bonnes pratiques en ressources humaines pourraient permettre aux organisations de profiter des bénéfices de la diversité culturelle tout en limitant les difficultés y étant associées. De plus, une meilleure compréhension du processus d'intégration en emploi des immigrants ainsi que de leurs besoins et attentes pourrait permettre aux organismes communautaires de cibler davantage leurs actions afin de mettre l'accent sur les ressources les plus profitables tant pour les immigrants que pour les entreprises qui les accueillent. La présente thèse vise à apporter un éclairage sur ces différents éléments.

Cette thèse comporte cinq sections. La première présente le contexte théorique et les objectifs de recherche. Sont ensuite exposés la méthode de recherche employée, son

déroulement et la description des participants. La troisième section expose les données recueillies, mettant ainsi de l'avant les résultats obtenus. Une discussion y fait suite, alors que la cinquième et dernière section permet à l'auteure de conclure sur la recherche menée et les résultats qui en découlent.

Contexte théorique

Les nouveaux arrivants font face à plusieurs défis au cours de leur processus d'intégration dans la société d'accueil, incluant lorsqu'ils accèdent pour la première fois au marché du travail. Dans l'optique de favoriser leur rétention au travail dès leur premier emploi, il s'avère pertinent d'examiner comment cette entrée au travail est vécue. Aussi, le cadre théorique qui soutient la recherche présentée dans la présente thèse s'inscrit dans le concept de socialisation organisationnelle. Ce concept réfère au processus d'intégration sociale du nouvel employé qui arrive dans une organisation et devient un membre actif au sein de celle-ci. Les différents modèles du processus d'intégration sociale seront donc présentés, suivis par une information détaillée relative au développement du réseau social au travail, soit l'un des processus centraux de la socialisation organisationnelle et le point de mire de la présente thèse. Enfin, des questions de recherche de nature qualitative et exploratoire sont énoncées.

La socialisation organisationnelle

À moins d'être un travailleur autonome qui crée sa propre entreprise, l'entrée dans un nouveau lieu de travail implique, pour quiconque, un processus de socialisation organisationnelle. Différentes perspectives sont utilisées pour appréhender ce concept, que ce soit dans la façon de le définir ou dans les modèles qui servent à en décrire le processus.

En ce qui a trait aux définitions rencontrées dans les écrits, trois ont été retenues, en raison de la complémentarité des perspectives qu'elles mettent de l'avant : l'apprentissage nécessaire à l'employé, son passage d'une situation externe à une situation interne et la dimension interactionniste du processus. La première définition, qui est par ailleurs celle rencontrée le plus couramment dans les écrits scientifiques, est celle de Van Maanen et Schein (1979). Selon eux, la socialisation organisationnelle est le « processus par lequel un individu acquiert les attitudes, les comportements, les connaissances sociales et les habiletés qui lui sont nécessaires pour participer et fonctionner efficacement en tant que membre d'une organisation » [traduction libre] (p. 3). Pour sa part, Feldman (1981) définit la socialisation organisationnelle comme « le processus de transformation par lequel un individu externe à l'organisation devient un membre à part entière de celle-ci » [traduction libre] (p. 309). Enfin, selon Reichers (1987), la socialisation organisationnelle est un processus interactionniste. De leur côté, Li, Harris, Boswell et Xie (2011) expliquent qu'elle implique, d'une part, un effort de l'organisation de modeler le nouvel employé pour qu'il réponde à ses attentes et qu'il devienne un employé productif le plus rapidement possible et, d'autre part, une tentative de l'employé d'apprendre et de s'adapter à son nouvel emploi, à ses nouveaux rôles ainsi qu'à la culture de l'organisation. Les différents modèles recensés dans les écrits scientifiques abordent le processus selon l'une ou l'autre de ces perspectives, soit celle de l'organisation et celle de l'employé. Il apparaît toutefois pertinent de considérer ensemble les deux perspectives afin d'avoir une compréhension complète du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux employés, en lien avec la perspective interactionniste de Reichers, selon qui la

compréhension du processus de socialisation passe par l'étude de l'interaction entre le nouvel employé et les efforts de socialisation de l'organisation.

En ce qui concerne la durée du processus de socialisation organisationnelle, selon Fisher (1986), il est difficile de déterminer le temps qu'il faut pour socialiser un nouvel employé, étant donné qu'il s'agit d'un processus dynamique au cours duquel tant le nouvel employé que l'organisation changent. Dans leur méta-analyse, Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, et Tucker (2007) rapportent toutefois que la socialisation organisationnelle est le plus souvent mesurée durant les 6 premiers mois en emploi, avec des intervalles de trois mois entre chaque mesure.

La socialisation organisationnelle selon la perspective de l'organisation

Parmi les modèles présentant la perspective organisationnelle, le modèle de Jones (1986) présente le processus à partir des tactiques organisationnelles mises en place afin de permettre la socialisation organisationnelle. D'autres modèles s'articulent plutôt autour des phases temporelles. En ce qui a trait au modèle de Jones, basé sur celui originalement développé par Van Maanen et Schein (1979), il présente diverses tactiques qui peuvent être mises en place par les organisations et qui ont un impact différent sur l'ajustement au travail d'un nouvel employé. Celles-ci s'adressent tantôt à l'ensemble des employés et sont de nature « institutionnalisées », tantôt à un individu particulier et sont alors dites être « individualisées ». Dans ce dernier cas, elles sont « ajusté[es] au cas par cas de manière à bénéficier de l'apport singulier de chaque individu » (Perrot & Roussel, 2009, p. 4), alors

que les tactiques institutionnalisées servent à orienter les nouveaux employés selon un modèle commun uniformisé au sein de l'organisation (Bauer, Morrison, & Callister, 1998). Le Tableau 1 présente le modèle tel qu'exposé par Jones.

Une explication exhaustive de chaque tactique ne s'avère pas nécessaire. En effet, étant donné l'objectif de mieux comprendre le processus de socialisation organisationnelle tel que vécu par les néo-Québécois, cette thèse se concentre davantage sur la perspective du nouvel employé et moins sur celle de l'organisation. Voici néanmoins quelques exemples pour illustrer ces deux types de tactiques. Le modèle de Jones (1986) propose notamment que la socialisation organisationnelle se fasse surtout à l'aide de tactiques collectives (institutionnalisées), par opposition à des tactiques individuelles (individualisées). Dans le premier cas, les nouveaux employés prennent part à un processus d'apprentissage uniformisé, où les activités et les contenus sont les mêmes pour tous. Dans le cas des tactiques individualisées, les nouveaux employés sont socialisés par le biais d'expériences individuelles uniques et personnalisées. Un autre type de tactiques de socialisation correspond aux tactiques formelles, opposées aux tactiques informelles. Dans le cas des tactiques formelles, les nouveaux employés sont séparés des anciens pendant qu'ils suivent un ensemble d'activités et d'expériences conçues spécifiquement pour eux. Quant aux tactiques informelles, elles ne distinguent

Tableau 1
Le modèle de Jones (1986)

Tactiques principalement liées	Tactiques institutionnalisées	Tactiques individualisées
Au contexte	Collectives	Individuelles
	Formelles	Informelles
Au contenu	Séquentielles	Aléatoires
	Fixes	Variables
Aux aspects sociaux	En série	Disjointes
	Investiture	« Désinvestiture »

pas les nouveaux employés des anciens et prévoient l'intégration des nouveaux employés dans le cadre de leur travail et de leurs interactions quotidiennes avec les autres. Enfin, les tactiques séquentielles sont opposées aux tactiques aléatoires.

Si certaines organisations planifient une suite d'étapes clairement définies visant à favoriser la socialisation organisationnelle des employés, d'autres favorisent plutôt une séquence d'étapes plus ambiguës et adaptables en fonction des besoins et des particularités de chaque nouvel employé. Plusieurs recherches récentes mènent à des conclusions en congruence avec celles de Jones (1986) et corroborent les conclusions de ce dernier quant au fait que des tactiques de socialisation différentes ont des impacts différents sur le processus de socialisation organisationnelle (Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas, Van Vianen, & Anderson, 2004; Griffin, Colella, & Goparaju, 2000; Kim, Cable, & Kim, 2005; Perrot & Roussel, 2009).

Feldman (1989) soutient que les nouveaux employés font une grande partie de leurs apprentissages de façon individuelle et informelle, notamment à travers les interactions avec leurs pairs ou leur supérieur hiérarchique. Saks et Gruman (2012) ajoutent que le développement du réseau social au travail peut se développer de façon formelle, notamment par des mécanismes institutionnels tels le mentorat ou des activités d'accueil et d'intégration, mais surtout par des interactions informelles. D'ailleurs, selon d'autres auteurs (Lundberg & Young, 1997; Nelson & Quick, 1991), les interactions avec les pairs seraient plus importantes pour les nouveaux employés que ce que Jones (1986) nomme les tactiques institutionnalisées, soit les activités formelles mises en place par l'organisation, tels les programmes d'orientation et de formation. La présente thèse se penche donc sur la perspective du nouvel employé et sur ses interactions avec les autres employés dans le cadre de son processus de socialisation organisationnelle.

Différents modèles expliquent le processus de socialisation organisationnelle de manière temporelle. En effet, le processus se déroulerait de manière longitudinale et le comportement du nouvel employé changerait à mesure qu'il s'adapte à ses nouveaux rôles (Boswell, Shipp, Payne, & Culbertson, 2009; Chen, 2005). En ce qui a trait aux modèles qui expliquent le processus de socialisation organisationnelle de manière temporelle, se retrouvent ceux de Buchanan (1974), de Porter, Lawler et Hackman (1974), de Fisher (1986) et de Feldman (1976b). Ce dernier est très fréquemment cité dans les recherches. Il apparaît d'ailleurs comme étant le plus complet, car il inclut la période avant l'embauche, soit dès le premier contact de l'individu avec l'organisation, par exemple lors

du processus de sélection (Ashford & Nurmohamed, 2012). Ce modèle a été élaboré à partir d'une étude menée auprès de 118 employés d'un hôpital en Nouvelle-Angleterre, avec des titres d'emplois variés. Les participants étaient invités à la fois à participer à une entrevue de 45 minutes portant sur leur expérience de socialisation organisationnelle et à compléter un questionnaire de 47 items évalués sur une échelle de Likert. Lors de l'entrevue, c'est l'intervieweur qui attribuait une cote aux participants pour chaque variable à l'étude. Puis, dans le questionnaire, une cote était attribuée par les participants pour chacune de ces mêmes variables. Une moyenne des cotes obtenues pour chacune des variables était alors calculée. Les données collectées ont ensuite été analysées de manière à faire ressortir les corrélations entre les variables à l'étude (Feldman, 1976b). Le modèle en découlant décrit le processus par lequel les nouveaux employés passent pour développer un ajustement au travail. Le modèle propose trois phases de socialisation organisationnelle : le *Getting in*, le *Breaking in* et le *Settling in*. Feldman identifie également, pour chacune des phases, des variables qui servent d'indicateurs pour conclure si chacune des phases a été réalisée avec succès.

La première phase, le *Getting in*, correspond à la période de temps avant l'entrée en fonction de l'employé. Cette personne et l'organisation s'échangent alors des informations et développent des attentes l'une envers l'autre. À cette phase, les indicateurs de succès sont le réalisme, soit la mesure dans laquelle l'employé et l'organisation ont une perception complète et exacte de l'autre, et la congruence entre l'emploi offert et les besoins et compétences du nouvel employé.

L'entrée de l'employé dans l'organisation marque le début de la seconde phase de son processus de socialisation organisationnelle : le *Breaking in*. C'est à cette phase que l'employé constate la réalité de l'organisation et qu'il tente de devenir un membre actif de celle-ci. L'employé apprend alors ses nouvelles tâches, il établit de nouvelles relations avec ses collègues, il clarifie son rôle au sein de l'organisation et il évalue son progrès dans l'organisation. Cette phase est conclue avec succès quand l'employé a appris ses tâches et se sent compétent pour les effectuer, sent que ses collègues l'acceptent et lui font confiance et perçoit que son rôle est clair au sein de son groupe de travail. À cette phase, il importe aussi que l'employé et son supérieur aient une perception commune du progrès de l'employé dans l'organisation et de ses forces et faiblesses.

La dernière phase, le *Settling in*, débute quand l'employé a acquis une certaine aisance dans son propre groupe de travail. Il se préoccupe alors de développer un équilibre entre son travail et sa famille et d'apprendre à travailler avec les autres équipes de l'organisation. Ces deux éléments constituent les cibles de cette dernière phase. Selon Feldman (1976b), le processus de socialisation organisationnelle se termine lorsque l'employé a conclu chacune des phases avec succès.

Plus l'employé avance dans le processus de socialisation organisationnelle, plus il ressent les résultantes d'un processus de socialisation terminé avec succès. Toujours selon Feldman (1976b), ces résultantes correspondent au degré de satisfaction au travail, au degré auquel l'employé sent qu'il a du contrôle et de l'influence quant à la façon dont le

travail est effectué dans son équipe, au degré de motivation intrinsèque à bien performer au travail, et au degré auquel l'employé est engagé et impliqué dans son travail.

Les modèles temporels comme celui de Feldman (1976b) font l'objet de certaines critiques à l'effet qu'ils suggèrent la transition d'un stade à l'autre, mais qu'ils ne décrivent pas de quelle façon le nouvel employé passe d'un stade à l'autre (Bauer et al., 1998) ni le vécu de celui-ci à travers cette transition (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007). De plus, comme l'explique Hess (1993), ces modèles suggèrent une progression linéaire entre les phases, alors que les nouveaux employés pourraient en fait régresser ou cesser de progresser. À ce sujet, Taormina (1997) insiste sur l'importance de considérer la socialisation organisationnelle comme un processus plutôt qu'à partir de phases définies. Selon lui, le concept de « processus » considère les changements qui se produisent de façon graduelle, ainsi que les activités qui peuvent survenir de façon concurrente tout au long du processus. Les modèles temporels comportent toutefois l'avantage de décrire le rythme auquel les nouveaux employés sont socialisés ainsi que les événements auxquels ils ont à faire face dans ce processus (Ashford & Nurmohamed, 2012).

De façon générale, les modèles axés sur la perspective de l'organisation mettent surtout l'accent sur ce que les organisations peuvent faire pour assurer une socialisation organisationnelle réussie de leurs nouveaux employés. Par exemple, Jones (1986) recommande des tactiques de socialisation institutionnalisées afin de favoriser chez les nouveaux employés la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et

l'ajustement au travail, et afin de diminuer l'intention de quitter. De son côté, Feldman (1976a) propose différentes mesures à mettre en place pour socialiser les nouveaux employés, notamment des programmes d'orientation, de formation et d'évaluation de la performance. Toutefois, en mettant l'accent sur ce que les organisations peuvent faire pour faciliter la socialisation organisationnelle des nouveaux employés, on occulte la perspective de l'individu, qui agit de façon proactive dans son ajustement au travail plutôt que de réagir passivement aux stratégies mises en place par l'organisation (Ashforth & Saks, 1996; Bauer et al., 2007; Griffin et al., 2000; Kim et al., 2005). D'ailleurs, le nouvel employé poursuit lui aussi des objectifs dans son processus de socialisation, notamment le fait de devenir un membre actif de l'organisation (Comer, 1991), de développer des relations positives et d'être en adéquation avec le milieu de travail (Ashford & Nurmohamed, 2012).

La socialisation organisationnelle selon la perspective du nouvel employé

Selon certains auteurs, l'individu est proactif dans son effort de définir son rôle dans l'organisation (Ashford & Nurmohamed, 2012; Bauer et al., 1998; Morrison, 2002). En fait, l'employé qui fait son entrée sur le marché du travail ou qui quitte un emploi et entre dans une nouvelle organisation vit une période transitoire où il fait face à plusieurs changements. Il vit alors ce que Hughes (1958) a nommé le « choc de la réalité » [traduction libre], puisqu'il est confronté brusquement, sans exposition graduelle, à un environnement de travail où rien ne lui est familier. Il ressent alors un sentiment d'incertitude (Louis, 1980). En effet, le nouvel employé vit des changements sur les plans

de son statut hiérarchique, de ses conditions de travail, de son rôle, de la façon d'effectuer ses tâches, de son groupe de travail, et de la culture de l'organisation (Ashford & Nurmohamed, 2012; Chao, O Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Louis, 1980). Selon Ashford et Black (1996), ces changements génèrent chez le nouvel employé une impression de faible contrôle, par exemple lorsque des situations se présentent et que l'employé ne sait pas comment réagir de façon appropriée. De telles situations motivent le nouvel employé à agir de façon à regagner du contrôle sur sa situation.

Les écrits identifient différents processus d'ajustement vécus par les nouveaux employés au cours de la socialisation organisationnelle. D'après une recension effectuée par Côté et Mainville (2008), les trois principaux processus d'ajustement sont : 1) le développement social, 2) les ajustements à la culture organisationnelle et 3) l'acquisition de connaissances. Le développement social correspond à la création d'un réseau social au travail par le nouvel employé (Morrison, 1993a). Il apprend alors comment interagir avec ses collègues (Korte, 2010). Les ajustements à la culture organisationnelle impliquent un changement identitaire chez le nouvel employé (Cable & Parsons, 2001) qui fait l'apprentissage des normes, des valeurs et du fonctionnement de l'organisation et de son équipe de travail (Gundry & Rousseau, 1994). En effet, la confrontation des valeurs du nouvel employé avec celles de l'organisation peut amener un changement chez l'employé (Cooper-Thomas et al., 2004). Quant à l'acquisition de connaissances, cela implique pour le nouvel employé une compréhension de ses rôles au sein de l'organisation et un

apprentissage des tâches à effectuer. Elle inclut également la connaissance de l'organisation, par exemple des normes, des politiques, de la terminologie utilisée, des buts et de l'historique de l'organisation (Morrison, 2002).

Le réseau social au travail

Cette sous-section présente des précisions sur le développement du réseau social au travail, le premier des trois processus d'ajustement vécus par les employés lors de la socialisation organisationnelle. Dans un premier temps, l'importance des interactions sociales dans le processus de socialisation organisationnelle est mise de l'avant. Par la suite, afin de bien saisir les spécificités du développement du réseau social au travail, ce processus sera décrit, notamment en examinant ses caractéristiques. Enfin, la dernière partie de cette sous-section se concentre sur les agents de socialisation au travail ainsi que sur les nombreux rôles qu'ils peuvent jouer dans le processus de socialisation organisationnelle du nouvel employé.

L'apport des interactions sociales à la socialisation organisationnelle

Les interactions sociales, essentielles au développement du réseau social d'un individu, sont sans contredit au premier plan de son processus de socialisation organisationnelle. Il s'agit là non seulement d'une affirmation qui semble aller de soi, mais d'une observation soutenue par des études. Certaines mettent l'accent sur l'interaction comme mécanisme de socialisation alors que d'autres suggèrent sa

prévalence en regard de l'ajustement à la culture organisationnelle et de l'acquisition de connaissances.

Le plus important mécanisme de socialisation. Si peu de recherches se sont intéressées au rôle du groupe de travail dans le processus de socialisation organisationnelle, plusieurs auteurs soutiennent que la fréquence d'interactions avec les collègues est le plus important mécanisme à travers lequel les nouveaux employés sont socialisés (Anderson & Thomas, 1996; Louis, 1990; Moreland, Levine, & McMinn, 2001; Saks & Gruman, 2012). Pour leur part, Moreland et al. (2001), expliquent que la socialisation organisationnelle passerait d'abord par la socialisation dans le groupe de travail, et ce, pour deux raisons.

En premier lieu, les employés sont en général plus engagés envers leur équipe de travail qu'envers l'organisation. En effet, comme ils passent beaucoup de temps à travailler en équipe, cela favorise la familiarité entre les membres de l'équipe et la création de liens significatifs. Le groupe de travail contribuerait aussi davantage que l'organisation à la satisfaction des besoins des employés, notamment aux besoins d'appartenance et de contrôle. Aussi, le groupe de travail constituerait une source de soutien social qui aiderait les nouveaux employés à gérer le sentiment d'incertitude vécu par le nouvel employé lors de la socialisation organisationnelle.

La deuxième raison pour laquelle la socialisation dans le groupe de travail serait de première importance est que ce groupe a davantage d'influence sur le comportement d'un employé que l'organisation elle-même. D'après Moreland et al. (2001), cela est attribuable à la fréquence d'interactions avec les collègues, ce qui facilite le monitoring des comportements non-désirés. Cette conclusion au sujet de la primauté du groupe de travail concorde avec les propos d'Anderson et Thomas (1996) qui avancent que le groupe de travail est en fait l'environnement socioculturel immédiat de tout employé et que c'est donc au sein de celui-ci que le nouvel employé apprend ses tâches et responsabilités.

Un processus précurseur aux autres processus d'ajustement. Tel que mentionné plus haut, plusieurs auteurs suggèrent que le développement d'un réseau social au travail est un processus précurseur aux deux autres volets du processus d'ajustement nommés antérieurement, soit l'acquisition de connaissances et les ajustements à la culture organisationnelle (Chao et al., 1994; Fisher, 1985; Klein & Weaver, 2000; Morrison, 2002).

En effet, certains auteurs rapportent l'importance des relations au travail pour l'acquisition des connaissances véhiculées par l'information qui circule au sein de l'organisation. Bien que l'initiation à la tâche et au groupe surviennent toutes deux à la phase du *Breaking in*, il semblerait que l'initiation au groupe précède l'initiation à la tâche, puisque les nouveaux employés ne peuvent pas avoir accès à toute l'information nécessaire pour bien faire leur travail tant qu'ils n'ont pas eu d'interactions amicales et

créé un lien de confiance avec les collègues (Feldman, 1976a, 1976b, 1977, 1981). En concordance avec cette modélisation du processus de socialisation organisationnelle, les résultats d'une étude qualitative menée par Korte (2010) ont montré que des relations au travail de qualité avec les collègues et le supérieur influencent fortement la qualité du processus d'apprentissage de la tâche et des différentes procédures organisationnelles. Les écrits scientifiques présentent d'ailleurs différentes hypothèses permettant d'expliquer l'importance des relations au travail pour l'acquisition d'information. Selon Louis (1980), les nouveaux employés ne possèdent pas l'information nécessaire pour interpréter les situations inconnues qui se produisent au travail. Leurs collègues, dans l'organisation depuis plus longtemps, disposent de schèmes interprétatifs, soit de connaissances historiques leur permettant d'interpréter et de comprendre les situations. Les relations avec les collègues seraient donc la seule façon pour le nouvel employé d'avoir accès à ces schèmes d'interprétation afin de mieux comprendre les situations auxquelles il fait face dans l'organisation. Selon d'autres auteurs (Comer, 1991; Darrah, 1994; Dirsmith & Covalesski, 1985), il arrive que les programmes d'accueil et d'intégration fournissent aux nouveaux employés des informations qui ne leur sont pas toujours utiles. Les employés se fient alors à d'autres sources d'information, notamment leurs collègues, afin d'obtenir l'information dont ils ont vraiment besoin (Moreland et al., 2001). En bref, les relations interpersonnelles au travail s'avèrent importantes pour le nouvel employé, car elles constituent une source d'information qui ne serait potentiellement pas accessible par un autre moyen.

De même, le développement d'un réseau social serait un processus précurseur à l'ajustement à la culture organisationnelle. Selon Feldman (1981), Van Maanen et Schein (1979), et Cable et Parsons (2001), plus un employé a de contacts dans l'organisation, plus il est exposé aux croyances, aux valeurs et aux normes véhiculées dans l'organisation et plus il est susceptible de les apprendre, et ultimement de les accepter. Plus spécifiquement, le fait d'avoir un mentor formel au sein de l'organisation faciliterait l'apprentissage des valeurs organisationnelles (Ostroff & Kozlowski, 1993). Chatman (1991) affirme même que les nouveaux employés sont plus susceptibles d'internaliser les valeurs de l'organisation s'ils passent du temps avec des mentors au sein même de l'organisation. De plus, l'employé qui a des comportements valorisés par l'organisation obtient un renforcement des autres personnes et en vient avec le temps à intégrer ces comportements. Enfin, des interactions positives avec des membres de l'organisation amèneraient les nouveaux employés à se sentir acceptés au sein de l'organisation, ce qui augmenterait leur perception d'être en adéquation avec celle-ci (Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas et al., 2004). Les relations au travail semblent donc avoir un impact sur l'ajustement du nouvel employé à la culture organisationnelle, en modelant certains de ses comportements et même en modifiant parfois, bien que légèrement, certaines de ses valeurs personnelles en faveur de celles de l'organisation (Cable & Parsons, 2001; Chatman, 1991).

À la lumière des informations présentées précédemment, il semble que le développement du réseau social ait une importance capitale dans le cadre du processus de socialisation organisationnelle des nouveaux employés. Pour cette raison, il constitue le

sujet d'intérêt spécifique de la présente thèse. De plus, étant donné que le développement du réseau social au travail est considéré comme un processus précurseur aux deux autres processus d'ajustement au travail, soit l'acquisition de connaissances et l'ajustement à la culture organisationnelle, des explications supplémentaires concernant ces deux processus ne sont pas jugées pertinentes dans le cadre de cette thèse. Des précisions sont toutefois apportées sur des éléments liés au développement du réseau social afin de clarifier ce concept central à la socialisation organisationnelle et, conséquemment, au déploiement de la thèse.

Les caractéristiques du réseau social au travail

Le développement d'un réseau social au travail pour le nouvel employé consiste à développer des relations au sein de l'organisation et à développer un sentiment d'appartenance au réseau ainsi créé (Morrison, 1993a). C'est d'ailleurs en développant des relations avec ses collègues que le nouvel employé peut en venir à se sentir pleinement intégré dans son groupe de travail (Feldman, 1976b; Fisher, 1985; Louis, 1980; Reichers, 1987; Schein, 1968). Dans une recherche menée par Morrison (2002), 154 employés embauchés depuis moins d'un an dans différents bureaux d'une firme comptable ont identifié, à l'aide de deux questionnaires, les membres de l'organisation faisant partie de leur réseau social. À partir des données recueillies, Morrison a établi une liste de cinq critères pouvant servir à décrire le réseau social au travail d'un employé : a) le nombre de relations; b) la densité du réseau, soit à quel point les individus composant le réseau social au travail sont liés entre eux; c) le nombre de paliers hiérarchiques représentés; d) le niveau

hiérarchique moyen des relations; e) la force des liens qui unissent l'employé et les individus composant son réseau social au travail, variant du simple contact à la relation amicale. D'après l'étude de Morrison, un réseau social optimal au travail est étendu, dense, inclut des membres de plusieurs et de différents niveaux hiérarchiques afin d'obtenir une variété d'informations, et permet une grande fréquence de contacts impliquant certaines relations plus amicales.

Les agents de socialisation

Les agents de socialisation correspondent aux « individus qui contribuent à l'ajustement au travail des nouveaux employés par le biais de différentes actions, notamment en leur fournissant de l'information, de la rétroaction, des modèles, du soutien, des ressources et de la validation sociale » [traduction libre] (Klein & Heuser, 2008, p. 288). Les collègues, les superviseurs, les subordonnés et même les clients de l'organisation peuvent agir à titre d'agents de socialisation (Reichers, 1987).

Les rôles des agents de socialisation. Les écrits scientifiques révèlent deux grands rôles joués par les agents de socialisation, soit fournir de l'information et fournir du soutien social (Saks & Gruman, 2012).

D'une part, en ce qui concerne l'information fournie, selon Morrison (1993b), celle dont le nouvel employé aurait besoin concerne la manière de réaliser ses tâches, les comportements et les attitudes attendus, son rôle, ainsi que de la rétroaction sur sa

performance au travail et sur son intégration dans le groupe. Les collègues contribuent à l'apprentissage et à la priorisation des tâches en fournissant de l'information, à savoir lesquelles sont prioritaires et lesquelles sont plus périphériques (Chiaburu & Harrison, 2008). Dans le même sens, les collègues contribueraient à diminuer l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle chez les nouveaux employés en leur fournissant de l'information, de l'aide ou en encourageant et décourageant certains comportements (Chiaburu & Harrison, 2008).

D'autre part, les agents de socialisation fournissent du soutien social au nouvel employé. Plusieurs définitions du soutien social sont recensées dans les écrits scientifiques. Fisher (1985) le définit comme « le nombre et la qualité des relations qui fournissent à l'individu des ressources émotionnelles, de l'information ou des ressources instrumentales de façon à gérer des situations stressantes » [traduction libre] (p. 40). Taormina (1997) le définit plutôt ainsi : « le soutien émotionnel, moral et instrumental qui est fourni à un employé sans compensation financière par les autres employés de l'organisation, dans le but de réduire son anxiété, sa peur ou son doute » (p. 37). Ce soutien peut se traduire par des comportements tels que montrer de l'empathie, accorder sa confiance à l'autre ou se préoccuper de lui (House, 1981). Les définitions de Fisher et de Taormina font ressortir l'utilité du soutien social dans des situations de vulnérabilité émotionnelle. Ainsi, le soutien social serait particulièrement important dans le processus de socialisation organisationnelle étant donné que cette période transitoire génère un

sentiment d'incertitude chez le nouvel employé et que les collègues guident le nouvel employé et contribuent à diminuer l'incertitude vécue (Van Maanen & Schein, 1979).

D'autres rôles joués par les agents de socialisation sont recensés dans les écrits scientifiques. D'abord, il semble que les nouveaux employés utilisent les collègues comme modèles partiels, c'est-à-dire en sélectionnant certaines caractéristiques ou certains traits qu'ils admirent et qu'ils souhaitent imiter (Bucher & Stelling, 1977). Selon Filstad (2004), ce processus serait le plus souvent inconscient, et les nouveaux employés chercheraient à développer à la fois les caractéristiques des autres qu'ils valorisent ainsi que leur style personnel.

De plus, les collègues et le supérieur seraient d'importantes sources de rétroaction développementale. Zhou (2003) définit cette forme de rétroaction comme étant « de l'information aidante et utile, fournie par les collègues au nouvel employé dans le but de l'amener à apprendre, à se développer et à s'améliorer dans son travail » [traduction libre] (p. 415). Cette rétroaction peut par exemple concerner des informations techniques, à propos du rôle, des normes culturelles ou des attentes à l'égard du nouvel employé, et permet à celui-ci de s'autoévaluer et de comprendre les attentes quant à son rôle et aux normes sociales de l'organisation (Li et al., 2011).

Enfin, les collègues et le supérieur sont une source de soutien instrumental pour le nouvel employé (House, 1981). Le soutien instrumental est défini comme des

comportements qui aident une personne qui en a besoin (House, 1981). Par exemple, aider un collègue à faire son travail constitue une forme de soutien instrumental.

L'importance relative des collègues et du supérieur immédiat

Si les collègues et le superviseur peuvent être des agents de socialisation pour le nouvel employé, les différents auteurs ne sont actuellement pas unanimes quant à leur importance relative et à leurs impacts sur les résultantes de la socialisation organisationnelle. En effet, certains font peu de distinction entre le rôle des collègues et du supérieur. Notamment, Fisher (1985) soutient qu'il n'y a pas de différence entre le soutien social du superviseur et des collègues en ce qui a trait à l'ajustement au travail du nouvel employé.

D'autres auteurs affirment plutôt que les collègues et le supérieur immédiat jouent un rôle différent. Par exemple, Morrison (2002) suggère que le fait d'être en relation avec des gens de départements et de statuts hiérarchiques variés permet à l'employé d'avoir accès à différents types d'information. Dans le même sens, d'autres auteurs ajoutent que les nouveaux employés ne cherchent pas le même type d'information chez leur supérieur que chez leurs collègues. Par exemple, selon Filstad (2004) les nouveaux employés cherchent davantage l'information liée au travail auprès de leur superviseur, alors qu'ils cherchent plutôt de l'information relative aux aspects plus émotionnels de la vie au travail auprès de leurs collègues.

Certaines recherches font ressortir par ailleurs l'importance de la relation avec le supérieur dans le cadre du processus de socialisation organisationnelle, d'une part parce que sa rétroaction permet au nouvel employé d'apprendre sur ses tâches et, d'autre part, parce qu'il possède une autorité formelle et un pouvoir de récompense et de négociation des rôles (Graen, 1976; Jokisaari & Nurmi, 2009). Les conclusions d'autres études indiquent que ce seraient plutôt les collègues qui joueraient le rôle le plus important. Par exemple, selon Chiaburu et Harrison (2008), c'est parce que les collègues sont une ressource plus accessible et permettant des contacts plus fréquents avec le nouvel employé qu'ils auraient un impact plus important que le superviseur sur la perception que le nouvel employé a de son rôle, sur ses attitudes au travail, sur son efficacité, sur son implication au travail et sur les comportements de retrait (intention de quitter, absentéisme, diminution des efforts). De plus, le statut d'égalité entre les collègues, en comparaison avec le statut d'autorité du supérieur sur le nouvel employé, laisse place à des échanges moins restrictifs.

La socialisation organisationnelle chez des personnes immigrantes

Dans cette partie du contexte théorique, le concept de socialisation organisationnelle est abordé sous l'angle des personnes immigrantes, et plus particulièrement des défis qu'elles rencontrent au cours du processus. Dans un premier temps, un bref aperçu de l'état actuel des écrits sur ce sujet est présenté. Ensuite, le défi de double acculturation des immigrants qui sont socialisés dans la culture d'accueil est expliqué. Par la suite, les obstacles rencontrés lors du développement du réseau social des

immigrants au travail sont traités. Enfin, des explications concernant les différences culturelles susceptibles d'influencer le processus de socialisation organisationnelle, et plus spécifiquement le développement du réseau social au travail, sont présentées.

L'état actuel des écrits sur la socialisation organisationnelle des immigrants

Dans leur recension des écrits sur la socialisation organisationnelle des personnes immigrantes, Côté et Mainville (2008) rapportent que très peu d'écrits traitent du sujet. De leur côté, Hurst, Kammeyer-Mueller et Livingston (2012) soutiennent également que peu de recherches ont investigué l'impact de la diversité (dans le sens général du terme) sur le processus de socialisation organisationnelle des nouveaux employés. Il n'est donc pas étonnant que la recherche documentaire effectuée dans le cadre de la présente thèse n'ait permis de recenser que peu d'articles sur le sujet. Certaines recherches se concentrent sur l'intégration du personnel issu de la diversité, qui cible le concept dans sa globalité, notamment la diversité quant à la culture d'origine, l'âge, le sexe, ou le niveau d'éducation (Hurst et al., 2012; Mehra, Kilduff, & Brass, 1998). D'autres recherches se penchent plutôt sur des thèmes connexes comme la gestion de la diversité en entreprise, les équipes de travail mixtes culturellement, le rapprochement intergroupe ou le choc culturel (Côté & Mainville, 2008). Malgré le peu de données disponibles quant à la socialisation organisationnelle des immigrants, celles recensées dans les écrits scientifiques permettent de générer certaines hypothèses quant à la façon dont ces personnes qui s'installent dans un nouveau pays sont socialisées au travail.

La socialisation dans la société d'accueil : un défi de double-acculturation

Il semble que les immigrants vivent un défi de double-acculturation, soit l'acculturation dans la société d'accueil ainsi que l'acculturation dans leur milieu de travail. L'acculturation est définie comme « l'adaptation mutuelle des comportements et des habitudes entre des personnes de cultures différentes » [traduction libre] (Luijters, Van der zee, & Otten, 2006, p. 562). Berry (1990) a élaboré un modèle qui décrit le processus d'acculturation des immigrants dans la société d'accueil à partir des attitudes concernant l'acculturation. Le modèle est basé sur deux dimensions, soit le degré auquel l'individu souhaite conserver son identité et ses caractéristiques culturelles, et le degré auquel il cherche à interagir avec les membres du groupe culturel de la société d'accueil. Lorsque combinées, ces deux dimensions mènent à quatre stratégies d'acculturation possibles, soit : a) l'intégration, dans le cas où l'individu conserve à la fois sa culture d'origine tout en adoptant celle de la société d'accueil; b) l'assimilation, lorsque l'individu abandonne sa culture d'origine pour adopter uniquement celle de la société d'accueil; c) la séparation, qui consiste à rejeter la culture d'accueil et à maintenir uniquement sa culture d'origine; d) la séparation, qui correspond au rejet à la fois de sa culture d'origine et de la culture de la société d'accueil.

Luijters et al. (2006) soutiennent que le modèle de Berry (1990) est applicable à l'acculturation dans l'organisation. Ces auteurs nuancent toutefois l'enjeu de la recherche d'interactions avec les membres du groupe de la culture d'accueil qui, selon eux, ne s'applique pas dans le cas des équipes de travail, puisque les contacts et l'intégration au

sein de celle-ci sont forcés en raison du contexte situationnel. Cet enjeu est donc remplacé dans leur modèle par le concept d'adoption de l'identité de l'équipe, c'est-à-dire le degré auquel le nouvel employé adopte les caractéristiques de son équipe de travail. Ces auteurs ont réalisé une étude auprès de 108 immigrants en emploi aux Pays-Bas, qui devaient se prononcer sur différentes stratégies d'acculturation proposées à travers quatre scénarios mettant en scène un employé immigrant fictif. Il en est ressorti qu'une majorité de participants a indiqué une préférence pour le scénario où le personnage adopte une identité duelle. Ainsi, les résultats obtenus montrent que les employés ayant immigré au pays favorisent la double identification, soit à la fois le maintien de la culture d'origine et l'adoption de l'identité de l'équipe. Les auteurs précisent toutefois que les résultats révèlent également que cette double identification se développe chez des gens émotionnellement stables, étant alors aptes à gérer le stress occasionné par cet effort d'acculturation et par les conflits de rôle et de normes qu'il engendre. Malgré que la double identification soit considérée comme la stratégie idéale, cette stratégie d'acculturation implique aussi que le groupe majoritaire accepte que la personne minoritaire maintienne sa culture d'origine (Segall, Dasen, Berry, & Poortinga, 1999). La stratégie pourrait donc être plus ou moins possible, selon l'attitude du groupe majoritaire. Quoi qu'il en soit, l'acculturation au travail ne se fait pas sans difficulté.

Les obstacles au développement du réseau social des personnes immigrantes au travail

Une recherche menée par Joardar (2005) fait état des obstacles rencontrés par les nouveaux employés immigrants dans le cadre de leur processus de socialisation organisationnelle. La méthode de recherche mise de l'avant par Joardar consistait à placer des groupes d'au moins trois participants du même pays d'origine, soit des États-Unis (25 groupes) ou de l'Inde (9 groupes), face à des mises en situation où ils devaient réagir à l'intégration fictive d'un collègue étranger. Dans le cadre d'une discussion de groupe, les participants devaient répondre à une série de questions visant à déterminer à quel point ils accepteraient de travailler et de développer une relation avec le nouvel employé. Les résultats ont amené l'auteure à affirmer que les nouveaux employés immigrants arrivent dans l'organisation avec un désavantage, comparativement à ceux originaires de la culture d'accueil. Les sources de ce désavantage sont multiples. D'abord, le manque de familiarité des immigrants avec la culture d'accueil leur procure moins de connaissances sur la culture et les normes sociales de leur organisation. Ensuite, les immigrants sont plus susceptibles d'être discriminés au travail, notamment en raison de stéréotypes à leur égard. Dans le même sens, les employés de la culture d'accueil percevraient plus négativement les comportements contrevenant aux normes de l'organisation lorsqu'ils proviennent de nouveaux collègues immigrants, comparativement à des collègues de la même origine. Enfin, certaines caractéristiques individuelles nuiraient à l'intégration au travail des nouveaux employés immigrants, par exemple des valeurs différentes de celles de la culture

d'accueil ou la perception par les collègues d'un manque d'intérêt pour la société d'accueil.

Les résultats de Joardar (2005) sont certes intéressants pour quiconque cherche à cerner le processus d'intégration au travail de nouveaux employés immigrants. Toutefois, il importe de considérer que certains effets ou réactions n'ont pas pu être observés étant donné le devis expérimental de cette recherche qui n'a pas été effectuée dans un contexte réel mais reposait plutôt sur l'étude d'un cas fictif. Cela justifie à notre avis l'intérêt d'une recherche sur le terrain. De plus, Joardar ne décrit pas le processus par lequel les nouveaux employés immigrants passent lors de leur entrée en entreprise. Les connaissances actuelles permettent toutefois de croire que l'expérience de ce processus pourrait différer de celle vécue par les membres de la culture d'accueil, étant donné que la plupart des processus ayant lieu en entreprise ne sont pas universels et se complexifieraient en contexte interculturel (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007).

Des différences culturelles pouvant influencer le développement du réseau social au travail des immigrants

Si la socialisation organisationnelle des personnes immigrantes est peu documentée, plusieurs écrits scientifiques traitent par ailleurs des différences culturelles. Les écrits d'Hofstede sont parmi les plus connus, notamment celui de 1980 où il expose pour la première fois un modèle de différences culturelles nationales. Grâce à ses travaux et à ceux de ses nombreux collaborateurs, des données collectées dans plus de 70 pays au

cours de cinq décennies (Hofstede, 1980, 1984, 2001; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) affichent les tendances préférentielles des gens d'un même pays au regard de valeurs, notamment les valeurs véhiculées au travail. Un autre auteur qui a laissé sa marque au sujet des différences culturelles est Hall (1976), qui s'est intéressé particulièrement aux comportements imbriqués dans différents modes de communication, tant la parole, le regard ou l'espace interindividuel.

Des valeurs culturelles nationales. Le modèle des différentes valeurs culturelles nationales est basé sur l'idée que les comportements humains sont prédits par leurs programmations mentales et que celles-ci sont façonnées par la collectivité (Hofstede, 1980, 2001; Hofstede et al., 2010). Ainsi, bien qu'il y ait une part d'unicité dans les programmations mentales, une partie importante de celles-ci seraient communes aux personnes d'un même groupe ou d'une même nationalité. Originellement, le modèle classait différents pays du monde de part et d'autre d'un continuum au regard de quatre dimensions : 1) l'individualisme et le collectivisme, 2) la distance hiérarchique, 3) la tolérance à l'incertitude, puis 4) la masculinité et la féminité.

L'individualisme se révèle être une tendance caractéristique des sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont relâchés et où les intérêts personnels priment sur les intérêts du groupe alors que la débrouillardise ainsi que l'autonomie sont valorisées (notamment dans les pays où domine la langue anglaise, tels l'Australie, les États-Unis ou la Canada). En contrepartie, le collectivisme est observé dans les sociétés où les individus,

dès leur naissance, sont intégrés dans des groupes fortement cohésifs (p. ex., en Amérique latine, au Pakistan ou en Thaïlande); aussi, le groupe et les liens sociaux qui s'y développent revêtent une importance capitale dans la définition de l'identité (Kanagawa, Cross, & Markus, 2001; Markus & Kitayama, 1999). Les valeurs et, conséquemment, les attitudes et comportements associés à l'individualisme-collectivisme prévalent dans l'ensemble des sphères d'activité humaine, et ce, dans différentes régions du monde (Triandis, 1995, 2001). Cette dimension est d'ailleurs la plus étudiée dans les recherches sur les différences culturelles, notamment par Triandis et ses collaborateurs (p. ex., Triandis, 1995; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988; Triandis, Chen, & Chan, 1998; Triandis & Gelfand, 1998; Triandis, McCusker, & Hui, 1990), mais aussi par de nombreux autres auteurs (p. ex., Billing, Bhagat, Babakus, Srivastava, Shin, & Brew, 2014; Earley, 1993; Ma & Schoeneman, 1997; Oishi, Schimmack, Diener, & Suh, 1998; Omi, 2012). En relation avec le travail, les membres de sociétés collectivistes cherchent davantage à se former, à travailler dans de bonnes conditions matérielles de travail et à reconnaître les talents de chacun, comparativement aux membres de sociétés plus individualistes; ces derniers recherchent quant à eux la liberté, les défis, et des conditions de travail qui laissent du temps pour soi (Hofstede et al., 2010). En outre, Hofstede et al. rapportent que dans les sociétés collectivistes, dans un contexte professionnel, les relations interpersonnelles ont priorité sur le travail et sur la tâche. Dans les sociétés à tendance individualiste, on observe plutôt le contraire, alors que la tâche à accomplir est prioritaire, et que les relations avec les autres sont plus secondaires. En lien avec le groupe comme source de relations sociales, toujours comparativement aux sociétés individualistes, les

individus de pays collectivistes sont plus susceptibles de recevoir du soutien social de la part de leur groupe d'appartenance et ils ont tendance à créer des groupes sociaux chaleureux (Triandis et al., 1995).

En ce qui a trait à la distance hiérarchique, cette dimension concerne le degré auquel les membres de l'organisation s'attendent à et acceptent ou non une distribution inéquitable du pouvoir (p. ex., en France on observe un niveau élevé de distance hiérarchique alors qu'il est beaucoup plus faible en Autriche et au Danemark, notamment). La troisième dimension, soit la tolérance à l'incertitude, renvoie au degré auquel les membres d'une culture donnée se sentent ou non menacés par des situations ambiguës ou inconnues (p. ex., la Grèce, le Portugal et le Guatemala sont des pays où l'ambiguïté et l'incertitude sont difficilement tolérées, alors que Singapour, le Danemark et la Jamaïque sont des endroits où l'ambiguïté est davantage acceptée). Quant à la masculinité-féminité, cette dimension permet d'évaluer dans quelle mesure l'attachement émotif aux rôles associés au genre sont distincts. Par exemple, dans les sociétés se situant davantage du côté masculin du continuum (p. ex., au Venezuela, au Mexique et en Italie), le succès est perçu comme étant lié à l'accomplissement, l'héroïsme, l'assertivité et les récompenses matérielles, ce qui engendre une certaine valorisation de la compétition. À l'inverse, dans les sociétés affichant un niveau élevé de féminité (p. ex., en Suède, en Norvège et en Lettonie), la coopération est davantage valorisée, avec des préoccupations comme la modestie, la qualité de vie et l'aide offerte aux individus dans le besoin, et ce, tant chez les hommes que chez les femmes.

Une cinquième dimension, l'orientation à long terme ou à court terme, soit la favorisation de vertus orientées vers des récompenses futures (p. ex., la Chine, le Japon et Taiwan) par opposition à l'orientation vers le présent et le passé (p. ex., le Pakistan, le Nigéria et les Philippines), a été ajoutée en 1991 (Hofstede et al., 2010; Minkov & Hofstede, 2011). Une autre dimension, moins pertinente en regard de la présente thèse, a également été ajoutée au modèle original, soit l'indulgence (Hofstede et al., 2010). Elle correspond à la tendance à permettre la satisfaction des désirs naturels humains liés au fait d'avoir du plaisir et d'apprécier la vie (p. ex., le Venezuela, le Mexique, Porto Rico), opposée à la retenue, soit la conviction que ces désirs doivent être freinés et contrôlés par des normes sociales strictes (p. ex., le Pakistan, l'Égypte ou la Lettonie).

Différents modes de communication. Outre les études effectuées en fonction du modèle des différences nationales élaboré par Hofstede et ses collaborateurs, des écrits portent spécifiquement sur les modes de communication interpersonnelle. Au premier plan de ceux-ci, se retrouvent les écrits de l'anthropologue Edward T. Hall (1966, 1976), selon qui la culture des gens s'exprimerait dans la façon dont ils communiquent verbalement et non-verbalement. Ainsi, une même attitude ou un même comportement pourrait être interprété différemment selon la culture de la personne avec qui l'on interagit. Par exemple, Hall distingue les cultures à contexte élevé et celles à contexte pauvre. Dans les cultures à contexte élevé, les individus entretiennent de larges réseaux d'information et possèdent donc plusieurs indices pour bien décoder le comportement des autres. Peu d'informations sont donc requises dans les interactions et on peut comprendre facilement

des messages exprimés même de façon détournée. À l'inverse, dans d'autres cultures à contexte pauvre, les individus possèdent moins d'informations et ont donc besoin d'une plus grande mise en contexte pour comprendre le message de leur interlocuteur. Ainsi, dans les cultures à contexte élevé, la communication se fait de manière plus indirecte, avec davantage d'indices non-verbaux et de sous-entendus. Dans les cultures à contexte pauvre, on favorise plutôt une communication directe où l'on nomme des faits et où l'essentiel du message se trouve dans les mots qui sont exprimés. Hall observe aussi que la perception de l'espace varierait dans les différentes cultures. Il introduit alors la notion de *proxémique* qui correspond à la distance physique à laquelle les gens se tiennent les uns des autres en fonction de la relation qui les unit. Cette distance physique acceptable ou souhaitée varierait également en fonction de la culture de chacun.

Ces différences notées d'abord par Hall demeurent d'actualité plusieurs décennies plus tard. C'est ainsi que Gudykunst (2003) s'y rattache (entre autres) dans un volume dédié à la communication interculturelle. De son côté, Meyer (2014), professeure à l'Institut européen d'administration des affaires, s'en inspire dans un ouvrage récent qui s'adresse notamment aux gestionnaires d'affaires internationales et dans lequel elle expose une *Carte culturelle* (« Culture Map ») en huit dimensions, dont par exemple l'évaluation, la confiance et la communication. Elle y rappelle les notions de contexte élevé et de contexte pauvre et des modes de communication directe ou implicite qui y sont associés.

Les questions de recherche

Les écrits consultés, dont ceux de Joardar (2005), d'Hofstede (1980, 1984), d'Hofstede et al. (2010) et de Hall (1966, 1976) amènent à supposer que les immigrants, notamment des nouveaux arrivants, vivent des défis particuliers lorsqu'ils s'intègrent au travail, particulièrement en ce qui a trait au développement de leur réseau social au travail. Toutefois, les écrits existants ne décrivent pas ce processus d'ajustement ni les défis qui y sont associés.

La recherche relatée dans la présente thèse vise donc, dans une perspective exploratoire, à connaître de quelle façon des nouveaux arrivants au Québec s'ajustent à un nouvel emploi et y développent un réseau social. À cet égard, afin d'approfondir la compréhension du vécu des participants, il nous semblait pertinent d'explorer entre autres l'importance qu'ils accordent au développement de relations sociales au travail. De façon opérationnelle, les questions qui suivent soutiennent le déploiement de cette recherche.

- 1) Quels sont les obstacles que des nouveaux arrivants perçoivent au cours de leur processus de socialisation organisationnelle, particulièrement en ce qui a trait au développement de relations sociales au travail?
- 2) Quels éléments facilitent, d'après eux, leur processus de socialisation organisationnelle, particulièrement en ce qui a trait au développement de relations sociales au travail?
- 3) Dans le cadre de leur processus de socialisation organisationnelle, quelle importance accordent-ils au développement d'un réseau social au travail?

Méthode

Cette section de la thèse présente dans un premier temps l'approche méthodologique de la recherche. Par la suite, la composition de l'échantillon, le déroulement de la collecte des données et les instruments de collecte de données sont présentés. Enfin, l'analyse des données réalisée est décrite.

L'approche méthodologique

Dans le cadre de la réalisation de cette thèse, une approche qualitative a été choisie étant donné que la recherche vise à cerner la réalité subjective des participants et que les méthodes qualitatives sont préférables pour comprendre des phénomènes difficiles à aborder avec les méthodes quantitatives traditionnelles (Eisenhardt & Graebner, 2007; Patton, 2002; Silverman, 2005; Vancouver & Warren, 2012). La méthode choisie est aussi exploratoire, étant donné le stade embryonnaire des recherches concernant la socialisation organisationnelle des immigrants et le peu de modèles sur lesquels se baser pour élaborer un projet de recherche. Groulx (1998, p. 33) définit l'analyse exploratoire comme suit :

[L'analyse exploratoire est] une activité de recherche en soi, autonome et de plein droit. Elle vise à faire ressortir ou à explorer les divers enjeux que font apparaître les situations nouvelles ou les problématiques inédites et les changements ou les transformations qui touchent les individus et les groupes. Elle est souvent justifiée pour approfondir la complexité d'une situation ou d'un processus ou découvrir l'émergence d'une réalité sociale nouvelle.

Puisque le développement du réseau social correspond à un processus qui évolue avec le temps, la méthode de cette thèse est longitudinale. Ce type de devis de recherche

permettra en effet de documenter le développement du réseau social des participants et d'en dégager de grandes étapes. D'ailleurs, les écrits scientifiques recommandent de préconiser des méthodes longitudinales pour mesurer la socialisation organisationnelle à plusieurs moments, puisque le comportement du nouvel employé change à mesure qu'il s'adapte à ses nouveaux rôles (Boswell et al, 2009; Chen, 2005). La méthode longitudinale a aussi l'avantage de pallier les pertes de mémoire des participants qui, au terme du processus, soit 6 à 12 mois après l'embauche, se souviennent peu de leur expérience subjective des premières semaines en emploi (Korte, 2010). Enfin, précisons d'ores et déjà que la méthode de l'entrevue individuelle (face à face et téléphonique) a été retenue pour faire la collecte des données dans le cadre de cette recherche exploratoire et qualitative.

La composition de l'échantillon

Considérant le devis longitudinal, un échantillon restreint de trois personnes était visé. Aussi, il fut jugé opportun de recruter des néo-Québécois qui présentent, d'une part, une certaine similarité entre eux sur le plan des tendances culturelles et, d'autre part, se distinguent sur ce plan des tendances culturelles de la société d'accueil. Pour ce faire, la dimension de l'individualisme-collectivisme, qui influe sur différentes sphères d'activité humaine et qui est la plus étudiée des dimensions, est utilisée. Cette dimension nous appert être d'autant plus pertinente qu'elle est d'abord définie en fonction de la nature des liens qui prévalent au sein de son groupe d'appartenance et que l'objet d'étude cerné ici est le développement du réseau social au travail. Ainsi, des participants originaires de pays reconnus comme étant de tendance collectiviste ont été ciblés, puisque le Canada affiche

une tendance individualiste, laquelle serait présente chez les Québécois francophones qui valorisent notamment la liberté et l'indépendance (Chiasson, 1999).

Il a aussi été décidé de n'inclure que des femmes dans l'échantillon. Selon Vatz Laaroussi (2007), une relation de complicité et de solidarité doit exister entre la chercheuse et le participant pour assurer une compréhension mutuelle du phénomène à l'étude. Les différences culturelles dans les rapports entre les hommes et les femmes peuvent constituer des obstacles à une telle relation. C'est donc pour limiter ce risque que la chercheuse a choisi de sélectionner uniquement des femmes. Puis, afin de contrer la perte de mémoire potentielle, en plus de prévoir une collecte de données en plusieurs temps, il était visé avoir des participantes qui avaient intégré le marché du travail québécois relativement récemment avant leur participation à la recherche. Enfin, un quatrième critère de sélection a été retenu, soit une maîtrise suffisante du français, de façon à pouvoir réaliser des entretiens sans l'aide d'un interprète.

Le mode de recrutement

Le recrutement des participantes s'est fait par le biais d'un programme d'employabilité dans un centre de soutien à l'emploi aux personnes immigrantes. Les intervenants de ce programme ont présenté le projet à leur clientèle pouvant correspondre au profil recherché, soit des femmes originaires d'un pays à tendance collectiviste et pouvant s'entretenir en français lors d'une entrevue. Par la suite, avec leur accord, les personnes intéressées ont été contactées par la chercheuse, qui leur présentait le projet de

recherche et qui leur donnait les informations liées au consentement. Les personnes intéressées à participer à la recherche étaient alors invitées à rencontrer la chercheure dans le cadre de la première rencontre face à face. L'objectif de cette méthode de recrutement était de faciliter le contact entre la chercheure et les participantes potentielles en les rencontrant par le biais d'un intervenant en qui elles avaient déjà confiance, tout en assurant leur participation volontaire au projet de recherche.

Lors de la première rencontre avec chaque participante, la chercheure leur remettait une feuille contenant toutes les informations liées au consentement à participer à l'étude. (Cette feuille d'information est présentée à l'Appendice A.) Il est toutefois à noter qu'aucun formulaire de consentement écrit n'a été utilisé dans le cadre de la présente recherche. En effet, la feuille contenant les informations liées au consentement en main, les participantes ont formulé leur consentement verbalement, lors de la première entrevue menée avec chacune d'elles. Ce choix méthodologique s'explique par le fait que dans un projet de recherche précédent, effectué au baccalauréat en psychologie auprès d'un échantillon constitué de personnes immigrantes, certains participants provenant de pays où la situation politique est délicate et où il existe de la méfiance de la population envers le gouvernement s'étaient montrés réticents quant au fait d'apposer leur signature sur le formulaire de consentement, malgré qu'ils étaient d'accord pour participer au projet de recherche. Ainsi, pour faciliter l'établissement d'un lien de confiance entre la chercheure et les participantes, la décision de ne pas demander de signature a été prise.

Au total, quatre personnes ont été contactées en un premier temps par la chercheure. De ce nombre, trois femmes ont donné leur accord pour participer à la recherche.

La description de l'échantillon

L'échantillon est donc composé de trois néo-Québécoises ayant une maîtrise du français suffisante pour comprendre les questions et y répondre avec précision. Selon des intervenants du centre de soutien à l'emploi aux personnes immigrantes, ces participantes sont représentatives des néo-Québécois sur le marché du travail, étant donné que ceux-ci doivent parler le français pour être fonctionnels au travail. Les trois participantes en étaient à leur première expérience significative de travail au Québec et au tout début de leur emploi, au moment de commencer l'étude. Tel que souhaité, les participantes sont toutes originaires de pays se situant plus près du pôle collectiviste que le Canada, selon la classification d'Hofstede et al. (2010). Afin de valider que les participantes partagent les valeurs collectivistes de leur pays d'origine, le verbatim de la première entrevue menée avec chacune d'elle a été relu par la chercheure, qui a alors exercé son jugement professionnel afin de déceler la présence des indicateurs des valeurs collectivistes. Les indicateurs de collectivisme recherchés étaient les suivants : a) définition de soi en tant que membre d'un groupe (Triandis, 1995, Hofstede et al. 2010); b) buts et objectifs personnels liés à ceux du groupe d'appartenance (Triandis, 1995); c) importance accordée aux relations (famille, groupe de travail, etc.) (Triandis, 1995, Hofstede et al. 2010); d) détermination des comportements, émotions, et cognitions par le groupe d'appartenance

(Markus & Kitayama, 1991); e) importance accordée à l'harmonie du groupe (Triandis, 1995). Aucune participante n'a été éliminée dans le cadre de la réalisation de la thèse étant donné que leur profil semblait correspondre aux valeurs collectivistes.

Participante # 1 : Maria. La première participante, identifiée par le nom fictif de Maria, âgée de 29 ans au moment de la collecte de données, est originaire du Brésil. C'est accompagnée de son conjoint qu'elle a immigré au Canada, plus précisément au Québec, où ils vivent depuis 5 mois, au moment de débiter la collecte de données. Maria a une formation universitaire de coordonnatrice commerciale faite dans son pays d'origine. Au début de la collecte de données, Maria complétait sa première semaine de travail en tant qu'agente dans le centre d'appel d'une compagnie d'assurance. Il s'agit de sa première expérience de travail au Québec. Ayant travaillé dans le même type d'entreprise au Brésil, mais dans son domaine spécifique d'études, elle avait l'objectif de gravir les échelons de cette entreprise afin d'obtenir un poste similaire à celui qu'elle occupait dans son pays d'origine.

Participante # 2 : Leila. La seconde participante, identifiée comme Leila, âgée de 50 ans au moment de la collecte de données, est originaire de l'Afghanistan. Elle est arrivée au Québec accompagnée de son mari, alors malade, ainsi que de ses trois filles. Au moment de commencer la collecte des données, cela fait 3 ans et 2 mois qu'elle vit au Québec et son statut marital a changé, étant veuve. Leila avait entrepris des études universitaires en économie en Afghanistan. Toutefois, en raison de la situation

sociopolitique qui l’a amenée à immigrer d’abord au Pakistan avec sa famille, elle n’a pas pu mener ses études à terme et obtenir son diplôme. Arrivée au Québec, en plus de ses cours de francisation, elle a choisi de suivre une formation comme aide-cuisinière étant donné son intérêt pour la cuisine et sa difficulté à parler le français. Si elle en était à son premier emploi au Québec, elle avait par ailleurs eu l’opportunité de réaliser un stage dans le cadre de cette formation. Au moment de débiter la collecte de données, elle en était à la fin de sa deuxième semaine de travail en tant qu’aide-cuisinière dans un centre d’hébergement pour personnes âgées. En plus de cet emploi, elle était très active en tant que bénévole dans différents organismes communautaires de son quartier et de sa ville.

Participante # 3 : Rebecca. La troisième et dernière participante, désignée comme Rebecca, est âgée de 37 ans et vit au Québec depuis trois ans et sept mois au moment de la collecte de données. Originnaire de la Colombie, elle y a complété un baccalauréat en langues modernes, plus précisément en français et en anglais. Dans son pays d’origine, elle était enseignante en anglais dans une école secondaire publique. Arrivée au Québec seule, Rebecca a été hébergée pendant quelques mois par des amis d’origine colombienne établis au Québec. Elle a alors occupé quelques emplois de courte durée, notamment comme commis dans une boutique et comme ouvrière dans une usine. C’est au cours de ces expériences de travail qu’elle a rencontré son conjoint actuel, qui est Québécois d’origine. Par la suite, elle a complété au Québec une attestation d’études collégiales en techniques d’éducation à l’enfance, domaine dans lequel elle a travaillé trois mois. En attente d’obtenir son permis d’enseignement au Québec, elle était en emploi depuis

environ cinq semaines en tant qu'assistante à l'enseignante d'espagnol dans une école primaire privée. Malgré que Rebecca ait accumulé certaines expériences de travail au Québec et qu'elle n'avait donc pas seulement récemment intégré le marché du travail québécois, elle en était à sa première expérience de travail significative dans son domaine d'études original.

Le déroulement de la collecte de données et instruments de collecte de données

Pour chaque participante, la collecte de données s'est faite à partir de deux modalités. La première consistait en trois entrevues individuelles face à face d'environ 90 à 120 minutes, qui visaient à faire des bilans ponctuels de l'intégration des participantes dans leur organisation. Les intervalles les plus fréquents pour mesurer des données relatives à la socialisation organisationnelle s'échelonnent sur six mois, et certaines recherches incluent même une prise de mesures après neuf mois et un an (Bauer et al., 2007). Toutefois, pour limiter le risque de perdre des participantes en cours de collecte de données, les entrevues ont eu lieu approximativement à une, six, et douze semaines après leur embauche. Les entrevues se faisaient dans des lieux convenant aux participantes, notamment dans des locaux de l'Université de Sherbrooke ou à leur domicile. Le consentement verbal de chaque participante était obtenu au début de la première entrevue. La seconde modalité de collecte de données correspondait, pour chaque participante, à quatre entretiens téléphoniques d'environ 15 minutes, à raison de deux suite à la première entrevue et de deux autres après la seconde. Ces entretiens visaient à obtenir l'information la plus juste possible, sans qu'elle soit oubliée ou déformée par la mémoire, en plus

d'entretenir le lien de confiance avec les participantes. Le devis de recherche est présenté de façon schématique à l'Appendice B.

Les canevas d'entrevue

Tel que mentionné ci-dessus, trois entrevues face à face et quatre entrevues téléphoniques ont été réalisées avec chacune des participantes. Ces entretiens étaient tous de type semi-dirigé. Savoie-Zajc (1984, p. 265) définit l'entrevue semi-dirigée comme étant :

une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude.

D'après Paillé (1991), l'entrevue semi-dirigée est préparée par le chercheur, qui guide la conversation, mais qui ne l'impose pas afin de rester ouvert à la spécificité de la réalité du participant. Une préoccupation au regard des entrevues menées dans le cadre de la présente étude, dans le contexte interculturel du projet, était d'éviter de biaiser la collecte de données par l'ethnocentrisme (possiblement présent mais inconscient) de la chercheure; cette dernière émettait l'hypothèse que des entrevues dirigées auraient pu omettre des thèmes importants, selon le point de vue des participantes.

Le modèle de Feldman (1976b) a servi de base théorique pour l'élaboration des canevas d'entrevues utilisés lors de la collecte de données. En ce qui a trait aux entrevues face à face, la première, l'entrevue de départ, visait à recueillir de l'information sur le

contexte personnel et de travail de la participante. Cette première entrevue visait également à explorer avec les participantes la phase du *Getting in*, soit leurs attentes quant à leur nouvel emploi avant leur entrée dans l'organisation. De plus, comme elles étaient en emploi depuis au moins quelques semaines, des questions liées à la phase du *Breaking in*, soit les premiers jours en emploi, étaient également abordées avec les participantes. La seconde entrevue face à face, qui avait lieu après deux entretiens téléphoniques, visait spécifiquement à faire le point sur la suite du processus. Ainsi, la chercheure revenait avec les participantes sur des éléments nommés au cours des précédentes entrevues afin de les approfondir, ainsi que sur les événements survenus depuis le dernier appel téléphonique. Les participantes étaient ensuite questionnées afin de connaître leur perception de la suite de leur processus de socialisation organisationnelle. Ainsi, des questions étaient posées en lien avec la phase du *Settling in*. Enfin, la troisième et dernière entrevue face à face était structurée de façon semblable à la deuxième. Les participantes étaient toutefois amenées à faire un bilan de leur processus de socialisation organisationnelle au terme de la collecte de données, ainsi qu'à identifier leurs attentes et leurs objectifs pour la suite du processus.

Les quatre entretiens téléphoniques visaient à collecter de l'information supplémentaire sur le processus de socialisation organisationnelle des participantes. Ils ont aussi été choisis comme méthode de collecte de données afin de maintenir et d'entretenir la relation de confiance avec les participantes, et également de limiter la perte d'information liée à des oublis de leur part. De brefs appels téléphoniques demandaient

moins d'efforts aux participantes, limitant leurs déplacements, tout en assurant un contact plus fréquent avec elles.

Les canevas d'entrevue sont présentés à l'Appendice C, et ce, dans l'ordre d'utilisation de chacun lors de la réalisation de la collecte des données.

La méthode d'analyse

Les entrevues individuelles et les entretiens téléphoniques ont été enregistrés sur bande audio, puis transcrits en verbatim par la chercheure, à l'exception du premier entretien téléphonique avec Maria qui n'a pas pu être enregistré en raison de problèmes techniques. Pour cet entretien, les notes manuscrites prises par la chercheure pendant l'entrevue ont été utilisées à titre de verbatim.

Par la suite, les données recueillies étaient soumises à l'analyse thématique. Ce type d'analyse consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et ensuite à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé & Muchielli, 2012, p. 232). Comme l'expliquent Paillé et Muchielli, cette méthode d'analyse vise à repérer les thèmes en lien avec la problématique et à les documenter en observant s'ils se répètent, se recoupent, se rejoignent ou se contredisent d'un verbatim à l'autre. Selon Dubouloz (1996), l'analyse thématique s'effectue en quatre étapes : la mise en évidence du sens global du texte, l'identification des unités de signification, le développement des unités de signification, et la synthèse de l'ensemble des unités de signification.

La mise en évidence du sens global consiste à se familiariser avec le contenu du corpus et avec l'expérience des participants en faisant une lecture répétée des verbatims. Dans le cadre de cette thèse, la chercheure a procédé elle-même à la saisie du discours des participantes sous forme de verbatim. Par la suite, elle a fait la lecture de ces verbatims à quelques reprises afin de prendre connaissance de l'ensemble de leur contenu. Ensuite, à l'étape de l'identification des unités de signification, le chercheur tente de dégager de l'ensemble du corpus des unités de signification, qui sont en fait des parties de texte illustrant des faits reliés au phénomène. C'est aussi à cette étape que le chercheur doit « attribuer un code thématique identique à tous les éléments du corpus qui renvoient au même thème » (Alami, Desjeux, & Garabua-Moussaoui, 2009, p. 106). Le chercheur doit faire attention d'attribuer les codes sans dénaturer le discours du participant. À ce moment, la chercheure a donc procédé à des relectures supplémentaires en attribuant des codes thématiques aux données. Pour faciliter l'identification des unités de signification, le logiciel QDA Miner, de *Provalis Research*, a été utilisé. Les codes ont par la suite été triés et réorganisés de manière à en assurer la cohérence et la correspondance avec la teneur du discours des participantes. À la troisième étape, soit le développement du contenu des unités de significations, le chercheur explicite les unités de signification dans ses mots et dans ceux des participants, de manière descriptive. Le logiciel QDA Miner, de *Provalis Research*, a à nouveau été utilisé par la chercheure à cette étape. La dernière étape consiste à faire une synthèse de l'ensemble des unités de signification en présentant l'analyse effectuée sous forme d'un tout cohésif. Dans le cadre de cette thèse, la méthode de

synthèse retenue correspond à l'élaboration d'un arbre thématique, défini ainsi par Paillé et Muchielli (2012, p. 257) :

[C'est le] regroupement des thèmes où un certain nombre de rubriques classificatoires chapeautent des grands regroupements thématiques, lesquels se divisent à leur tour en autant d'axes thématiques que le phénomène à l'étude le suggère, ces axes étant eux-mêmes détaillés par des thèmes subsidiaires.

Selon ces mêmes auteurs, l'arbre thématique permettrait de présenter les données recueillies sous une forme synthétisée tout en étant complète, éloquente et facile à utiliser tant par le chercheur que par le lecteur. En effet, l'arbre thématique amène à classer et hiérarchiser les thèmes sous forme visuelle. L'arbre thématique généré dans le cadre de la présente recherche est présenté à la section suivante.

L'analyse thématique s'est faite en continu, soit dans une « démarche ininterrompue d'attribution de thèmes et, simultanément, de construction de l'arbre thématique » (Paillé & Muchielli, 2012, p. 237). Concrètement, les premiers entretiens avec les participantes ont été soumis simultanément à l'analyse thématique, puis les suivants étaient analysés à partir des thèmes trouvés, en ajoutant des nouveaux thèmes à mesure qu'ils émergeaient. Le processus était répété avec les entretiens suivants, et c'est ainsi que l'ensemble des thèmes ont été liés entre eux.

Aucune technique d'accord interjuge systématique n'a été appliquée à l'analyse de contenu décrite ci-dessus. Le directeur de thèse ainsi qu'une consultante formée en psychologie organisationnelle et interculturelle ayant collaboré aux travaux de la chercheuse ont cependant confronté parfois le chevauchement entre deux thèmes ou la

présence de certains extraits dans l'un ou l'autre des axes thématiques ou de leurs thèmes subsidiaires. La chercheuse revoyait alors son arbre thématique et y apportait les changements jugés nécessaires.

Résultats

Cette section de la thèse présente les résultats de l'analyse thématique ayant été effectuée sur l'ensemble du corpus. Tel qu'expliqué antérieurement, les données ont été regroupées sous forme de thèmes, qui ont par la suite été schématisés sous la forme d'un arbre thématique. Les thèmes retenus sont ceux qui se sont révélés être les plus saillants selon la chercheuse, c'est-à-dire ceux qui correspondent à une expérience relatée par chacune des trois participantes, qui ont été décrits plus en détail par les participantes, ou qui étaient plus chargés en émotion lors des entrevues avec les participantes. Il en résulte cinq axes thématiques principaux, représentés par un arbre divisé en cinq branches principales. Les deux premières consistent en des phases préalables au processus de socialisation organisationnelle, soit l'arrivée dans la société d'accueil et la recherche d'emploi. Les trois branches suivantes correspondent aux grandes phases du processus de socialisation organisationnelle telles que présentées dans le modèle de Feldman (1976a), soit le *Getting in*, le *Breaking in*, et le *Settling in*. Au total, 74 thèmes et sous-thèmes ont été identifiés. Il en résulte l'arbre thématique dont les trois premiers niveaux de branches sont présentés à la Figure 1. Le cas échéant, les thèmes subsidiaires qui s'y rattachent seront exposés au fur et à mesure de la présentation détaillée des résultats.

La présentation des résultats est également soutenue par des extraits des verbatims rédigés suite aux diverses entrevues menées auprès des participantes. Les

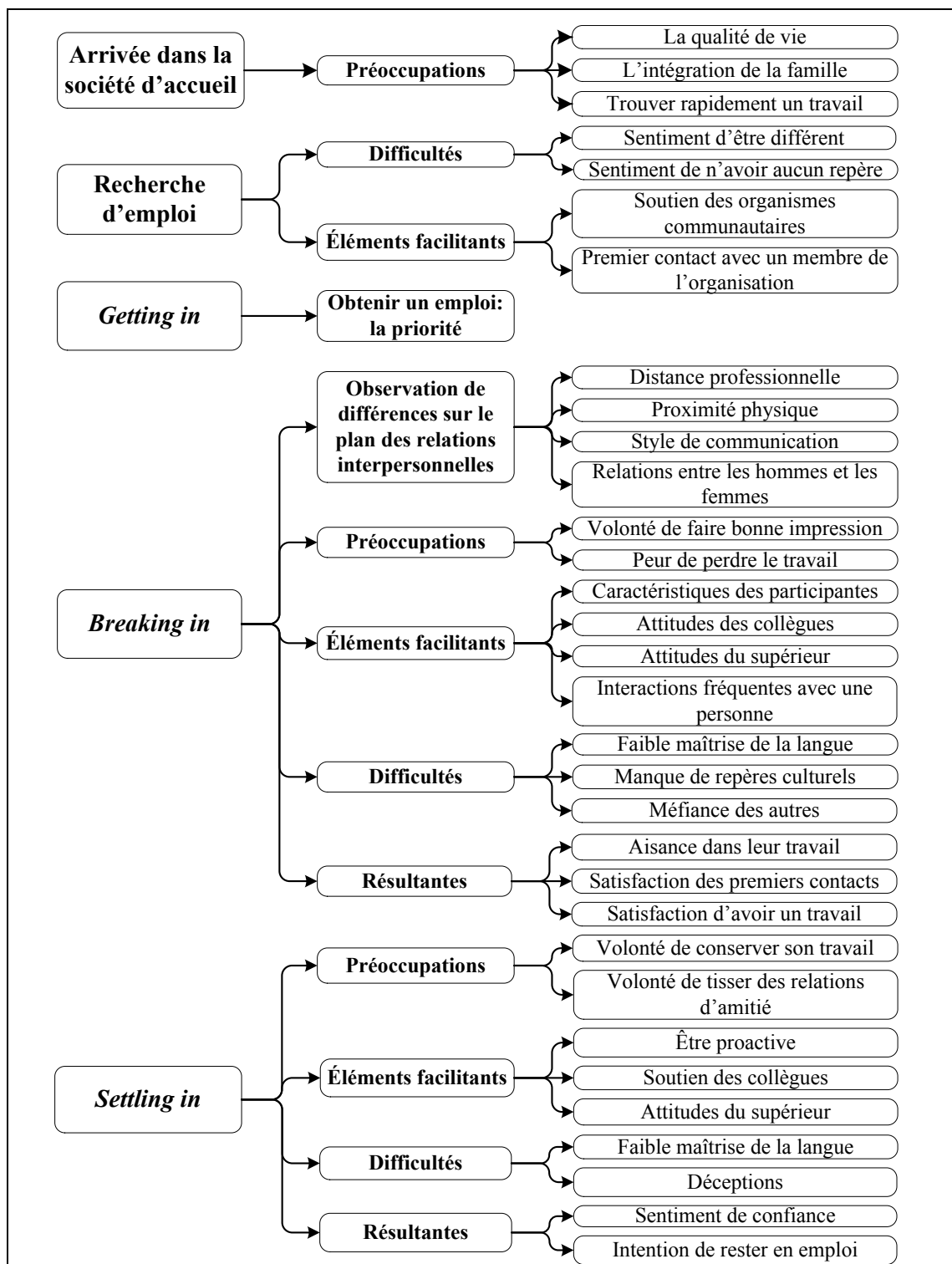


Figure 1. Vue d'ensemble des branches principales, secondaires et tertiaires qui composent l'arbre thématique

propos des participantes ont été légèrement corrigés pour respecter les règles de base du français écrit, rendant leur lecture plus aisée que s'ils étaient rapportés tel qu'exprimés verbalement. Aussi, les participantes avaient parfois recours à l'utilisation de la langue anglaise pour s'exprimer. Le cas échéant, les extraits sont rapportés en anglais et une traduction libre de ceux-ci par la chercheuse est fournie en bas de page. Enfin, à la fin de chaque extrait, une référence au corpus de données a été ajoutée sous forme de codes qui débutent avec l'identification de la participante (M pour Maria, L pour Leila, et R pour Rebecca), suivie d'un numéro correspondant à l'une ou l'autre des sept entrevues menées avec chacune d'elle (E1, E2, E3, etc.).

L'arrivée dans la société d'accueil

Tel que mentionné plus haut, la première branche principale de l'arbre thématique correspond à l'arrivée de la personne immigrante dans le pays d'accueil. Cette phase marque le début de son processus d'intégration. Puisqu'elle ne constitue pas le sujet principal de la thèse qui cible la socialisation organisationnelle, seule une branche secondaire est présentée, exposant les préoccupations qui ont été nommées par les participantes à cette phase. Celles-ci sont jugées significatives dans le cadre de la présente thèse, puisqu'elles exposent un aspect du contexte dans lequel s'effectue l'entrée sur le marché du travail. Elles concernent en premier lieu l'espoir d'une meilleure qualité de vie, ensuite un souci au regard de l'intégration dans la société d'accueil, puis l'attente de trouver rapidement un travail.

La qualité de vie

L'une des principales préoccupations des participantes lors de leur arrivée dans le pays d'accueil était de trouver une meilleure qualité de vie au Québec, tel qu'en témoigne cet extrait : « Et tu arrives ici et vous avez tous le rêve d'avoir une nouvelle vie, d'avoir la qualité de vie » (ME1). Leila, elle, parle de sa préoccupation d'offrir à ses filles une opportunité d'étudier.

Je suis venue ici pour les études de mes enfants, parce que j'ai trois filles. Pour tout le monde, la vie là-bas a été très difficile, la vie en Afghanistan et au Pakistan, mais pour les filles, pour les femmes, c'est encore plus difficile. (LE1)

L'intégration de la famille

Les participantes qui sont arrivées au Québec avec leur conjoint et/ou leurs enfants rapportent avoir été préoccupées par l'intégration de ceux-ci au travail ou à l'école. Par exemple, Leila s'exprime à plusieurs reprises sur l'intégration de ses enfants à l'école, et elle se dit satisfaite que leur cheminement se déroule bien.

Tout le monde [elle et les enfants] est très très content. [...] Les trois ont étudié à l'école privée en anglais au Pakistan. C'est facile pour elles, très facile à cause qu'elles ont étudié en anglais. Ma fille [...], tous les enseignants sont très très contents d'elle. (LE1).

Pour cette même participante, toujours dans le but de favoriser son intégration et celle de sa famille, il est également important de modifier certaines de ses habitudes pour adopter celles du pays d'accueil.

Je pense que pour [que les autres aient] une bonne opinion [de moi qui] habite ici... Si j'habite dans une place, c'est mieux que je fasse comme ça. Je pense toujours comme ça, la règle du Canada c'est ça, tu t'habilles comme ça, quand tu étudies tu fais comme ça... Mais tout le monde ne

pense pas comme ça. [...] J'aime beaucoup garder ma culture, j'aime beaucoup ma culture, mais ici la règle, c'est autre chose. (LE7)

De plus, elle a choisi de vivre sa religion exclusivement dans sa vie personnelle et non dans son travail. Elle décrit ainsi son attitude par rapport à cet aspect :

Pour moi c'est facile le contact avec tout le monde, je laisse ma religion dans ma maison, ma culture à ma maison avec mes enfants, mais quand je sors dehors au Canada, je suis une Canadienne. [...] Je prie à la maison, pour moi, ce n'est pas grave. J'ai commencé à travailler, mes enfants ont commencé à travailler. C'est très différent de notre pays, mais c'est mieux qu'on vienne ici pour que la vie se passe bien. (LE7)

Trouver rapidement un travail

Maria mentionne qu'elle s'attendait, en arrivant au Québec, à trouver facilement un travail puisqu'elle avait été exposée dans son pays à de la publicité faite à cet effet par le Canada.

Le gouvernement fait beaucoup de publicité au Brésil. Moi-même, je suis allée dans un centre d'information au Brésil et je me souviens très bien que l'agent d'immigration a parlé du Québec comme si c'était un paradis. Oui, il a fait beaucoup de publicité. C'est comme un recrutement de personnes : « venez au Québec, tout est bon ici ». (ME1)

Elle souligne en outre l'importance que revêt pour une personne immigrante le fait d'avoir un emploi.

Peut-être qu'il y a des entreprises qui sont un peu plus fermées à l'idée d'engager des immigrants. On [mon mari et moi] a eu la chance [d'avoir des emplois] et ça c'est très important pour nous parce que tu quittes ton pays, ta maison, ta famille, tes amis, tout. (ME1)

La recherche d'emploi

La deuxième branche principale de l'arbre thématique correspond à la période de la recherche d'emploi. Durant cette période, les personnes immigrantes posent leur candidature auprès d'employeurs potentiels et rencontrent d'éventuels employeurs. Cette section de l'arbre thématique est subdivisée en deux branches secondaires, soit les difficultés rencontrées à cette phase et les éléments qui ont plutôt été facilitants.

Les difficultés

La Figure 2 présente les difficultés nommées par les participantes à la phase de la recherche d'emploi. Celles-ci concernent le sentiment d'être différent et le sentiment de n'avoir aucun repère. Des thèmes subsidiaires ajoutent à la compréhension de ces difficultés rapportées par les participantes.

Le sentiment d'être différent. Les participantes rapportent avoir eu d'emblée l'impression d'être différentes des autres chercheurs d'emploi, et ce, sur divers aspects. Elles soulignent le fait d'avoir peur de la perception négative des employeurs, d'avoir l'impression de ne pas être à la hauteur et d'avoir l'impression de devoir se prouver.

Peur de la perception négative des employeurs. Deux participantes mentionnent avoir eu l'impression que les immigrants sont mal perçus sur le marché du travail. Par exemple, la première s'exprime en ces termes : « Le CV... 'Ça c'est immigrant, c'est pas bon.' J'ai l'impression... » (ME1). L'autre participante explique :

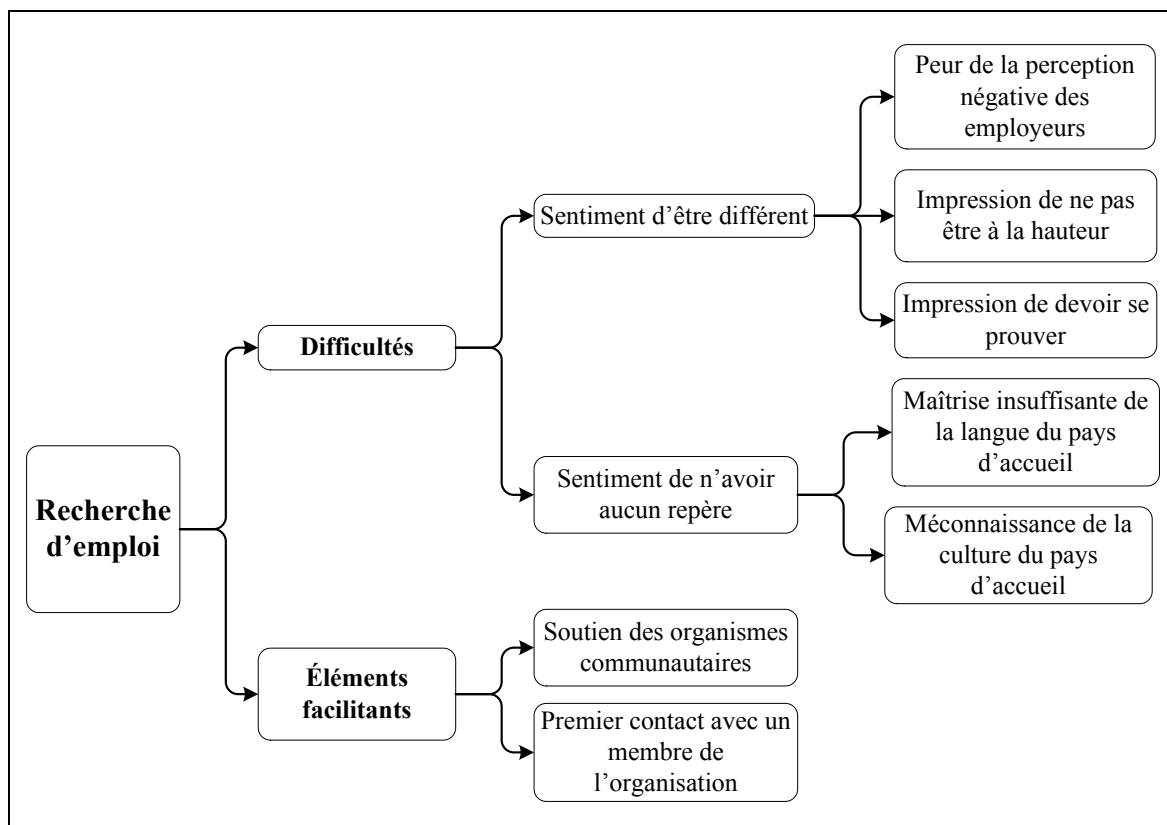


Figure 2. Branches tertiaires et subsidiaires qui correspondent aux difficultés rencontrées à la phase de la recherche d'emploi.

Quand j'ai passé la dernière entrevue, il s'est passé quelque chose le soir à la TV [des événements terroristes], ma fille m'a dit « maman, tu ne trouveras pas le travail ici, c'est très difficile, tu vois à la télé ce qui se passe? ». Le matin, j'ai dit à [un intervenant d'un organisme communautaire] « je ne pense pas que je trouverai un travail ici ». (LE7)

Maria mentionne aussi avoir eu l'impression que son nom à consonance étrangère pouvait induire une réticence chez l'employeur.

Même le nom, mon nom c'est un nom brésilien, j'ai l'impression que quand la personne regarde le nom elle pense « ah, c'est une immigrante! » [...] Par exemple, j'ai une amie qui est très qualifiée, qui parle français très bien, mais elle a un nom arabe. Et elle n'a pas trouvé un emploi jusqu'à

aujourd'hui. Donc je ne sais pas si c'est plus difficile pour elle à cause du nom... Ça me donne cette impression-là... (ME1)

Impression de ne pas être à la hauteur. Cette même participante mentionne également que son statut d'immigrante lui donnait l'impression de ne pas être à la hauteur des chercheurs d'emploi issus de la société d'accueil.

Parce que je pense que c'est un sentiment commun de tous les immigrants, *you feel like you're not at the same level with another Canadian. Because you're an immigrant, you're always thinking : « I have to compare myself to someone, I have to achieve this level ».* *That's normal*¹. Parce que comme je te dis, [au Brésil] j'étais coordonnatrice, j'avais un poste de supervision. (ME1)

Lorsqu'invitée à expliquer en quoi elle perçoit les Canadiens comme étant supérieurs à elle sur le marché de l'emploi, Maria mentionne la maîtrise des deux langues officielles du pays ainsi que la qualité de vie à laquelle les Canadiens ont accès.

*And you feel like they are superior. It's not like they are superior but it's like they are in another level than you. You have to reach this level to be a Canadian. So you have to speak fluent English, French and everything*² [...] Moi je viens du Brésil, c'est un pays avec la violence, la corruption et toutes les autres choses, peut-être aussi que ce n'est pas seulement à cause de la langue, mais c'est aussi dans toute la question de la vie en général parce qu'ici les choses sont complètement différentes, c'est plus accessible acheter quelque chose, la qualité de vie c'est quelque chose d'extraordinaire, c'est merveilleux par rapport au Brésil. (ME1)

¹ Tu sens que tu n'es pas au même niveau que les autres Canadiens. Parce que tu es immigrante, tu penses toujours : « Je dois me comparer aux autres, je dois me rendre à leur niveau. » C'est normal.

² Et tu sens qu'ils sont supérieurs. Pas nécessairement supérieurs, mais c'est comme si ils sont à un autre niveau que toi. Tu dois atteindre ce niveau pour devenir canadien, donc tu dois parler couramment anglais, français et tout.

Impression de devoir se prouver. Enfin, toujours selon cette même participante, le fait d'être une personne immigrante sur le marché du travail amène aussi le défi de se prouver face aux employeurs locaux : « Une petite difficulté, c'est qu'il faut prouver, il faut toujours prouver que vous êtes capables, que vous faites un bon travail, qu'on peut vous faire confiance... » (ME1).

Le sentiment de n'avoir aucun repère. Parmi les difficultés s'étant manifestées au moment de la recherche d'emploi, les participantes nomment des éléments liés au fait de n'avoir aucun repère pour comprendre leur environnement. D'abord, elles ne maîtrisaient pas la langue de la société d'accueil. Ensuite, ce sentiment s'exprime à travers une méconnaissance de la culture du pays d'accueil. D'autre part, le fait de n'avoir aucune expérience de travail dans la société d'accueil amène les participantes à sentir qu'elles manquaient aussi de référents à ce niveau.

Maîtrise insuffisante de la langue du pays d'accueil. Les participantes sont unanimes quant au désavantage causé par le fait de ne pas maîtriser la langue du pays d'accueil au moment de rechercher un emploi. Voici comment s'exprime Rebecca à ce sujet :

Si tu ne comprends pas bien la langue, tu n'as pas beaucoup de chance de trouver un bon travail. [...] Si tu es ici [au Canada] il faut parler l'anglais ou le français. Plus le français, le français, il faut te débrouiller. Sinon tu vas rester avec un travail de base... (RE5)

En parlant de sa première expérience d'entrevue, Maria explique : « Elle s'est passée en français, tout en français, je n'ai rien compris de ce que le type m'a dit, rien du tout, il parlait très vite. Ah c'était très difficile! » (ME1). Elle mentionne aussi avoir ressenti de la timidité à l'idée de contacter des employeurs pour présenter sa candidature, étant donné sa faible maîtrise du français.

Ils [les intervenants d'organismes communautaires] m'ont dit « tu dois appeler cette entreprise-là, parler avec quelqu'un, demander s'il y a des postes ouverts ». Ce sont des choses que vous n'êtes pas confortables de faire, mais oui c'est toi qui dois le faire. Donc envoyer un courriel à quelqu'un, quand vous n'avez pas l'habitude d'écrire en français... (ME1)

Quand tu demandes à quelqu'un qui ne parle bien le français d'appeler cette entreprise-là et de demander s'il y a des postes ouverts... *I was shaking the first time*³! Oui, c'est difficile! Parce que *you get off your comfort zone*⁴. Parce que tu arrives ici : « ah c'est tout beau, c'est tout merveilleux, oh oui j'aime le français, c'est beau... » *OK but real deal, you have to call this company*⁵! (ME1)

Méconnaissance de la culture du pays d'accueil. Une des participantes fait ressortir le cercle vicieux lié au fait de devoir connaître la culture avant de trouver un emploi, alors que l'emploi joue un rôle important dans la compréhension de la culture d'accueil.

Assure-toi [en tant qu'immigrant] que tu connais comment ça fonctionne ici la culture. Mais c'est en travaillant que tu connais la culture. Oui, tu vis la culture à travers ton milieu de travail parce que tu vas rencontrer des gens d'ici, tu vas donc voir différents points de vue [...] Fait que tu vas vivre la culture dans ton milieu de travail, tu vas apprendre. Tu vas apprendre, tu vas rencontrer des obstacles aussi, des problèmes, dans ton milieu de travail, mais tu vas apprendre. (P3E7)

³ Je tremblais la première fois!

⁴ Tu sors de ta zone de confort.

⁵ OK mais la réalité, c'est que tu dois appeler cette compagnie!

Les éléments facilitants

Cette branche secondaire de l'arbre thématique présente les éléments qui ont été facilitants pour les participantes lors de la recherche d'emploi : le soutien des organismes communautaires et l'expérience d'un premier contact positif avec un membre de l'organisation.

Le soutien des organismes communautaires. Toutes les participantes s'entendent pour dire que l'aide des intervenants des organismes communautaires leur a été précieuse, au moment de la recherche d'emploi. Elles apprécient l'information reçue concernant les aspects plus techniques de la recherche d'emploi. Une participante parle spécifiquement de la documentation qui lui a été fournie.

Ils font comme un guide de recherche d'emploi. C'est pour dire « cette entreprise-là, c'est une bonne entreprise, tu peux chercher un emploi ici ou là », c'est comme un guide pour connaître le marché du travail, pour s'intégrer, c'est bon pour parler le français. (ME1)

Selon elle, ce type d'information est important :

Ce qu'ils offraient, des choses comme ça, comment ça marche la recherche d'emploi, comment ça marche le marché du travail, [...] c'est différent donc il faut faire ça parce que c'est les premières démarches d'intégration au travail. Sans ça, tu ne vas pas trouver un travail parce que c'est difficile. Sans l'information que tu as besoin, tu commences à envoyer des CV, mais tu ne sais pas comment postuler pour les postes qui [correspondent à] ta formation ». (ME1)

De plus, deux participantes mentionnent avoir reçu des encouragements de la part des intervenants d'organismes communautaires, ce qu'elles apprécient également. L'une d'elles explique :

J'ai dit à [l'intervenant] « je ne pense pas que je trouverai un travail ici », il a dit « non, tout le monde n'est pas comme ça », il m'a [invitée à être] patiente encore : « On cherche un travail pour toi, nous trouverons un travail, attends! ». (LE7)

Un premier contact avec un membre de l'organisation. Deux participantes parlent de l'impact qu'a eu pour elles le fait d'établir un premier contact positif avec une personne de l'organisation. La première indique :

Même la réceptionniste est très sympa, très gentille, et la réceptionniste c'est la première personne, c'est le premier contact que vous avez avec l'entreprise. Quand je suis allée pour faire l'entrevue, c'était mon premier contact et elle était très sympa, très gentille donc tu commences [en te disant] : « ah, je veux travailler ici ». (ME1)

Dans le cas de Leila, c'est plutôt avec celle qui allait devenir sa supérieure immédiate que ce premier contact s'est établi. Cette personne s'était déplacée à son domicile pour la première entrevue.

Quand elle est venue pour [l'entrevue], elle est venue chez nous. Quand je l'ai vue, je l'ai aimée beaucoup. Le visage souriant. Je ne l'avais jamais vue, elle a dit « nous prendrons un café [au centre commercial], j'ai dit « vous pourriez venir chez moi quand c'est possible » [...]. Quand elle est venue, elle m'a posé des questions ». (LE1)

Elle ajoute qu'au moment de commencer son emploi, le contact a d'emblée été plus facile avec cette personne, parce qu'elle avait passé l'entrevue avec elle : « J'aime beaucoup connaître quelqu'un avant de travailler [...]. Quand je vois quelqu'un, je sais qu'est-ce qui se passe avec elle [je comprends à qui j'ai affaire] » (LE4).

Le *Getting in*

La troisième branche principale de l'arbre thématique, le *Getting in*, correspond à la phase où le nouvel employé et l'organisation se créent des attentes mutuelles l'un envers l'autre (Feldman, 1976a). Bien que les participantes aient été questionnées à ce sujet, elles ont généralement été peu en mesure de faire ressortir les attentes qu'elles avaient à cette phase. L'analyse des verbatims permet néanmoins d'identifier, tel qu'indiqué plus haut dans la Figure 1, que leur priorité consistait alors à obtenir un emploi.

Obtenir un emploi : la priorité

L'attitude de Maria représente bien la teneur des propos des trois participantes tout au long de la collecte de données : « Je ne me faisais pas d'attentes, oui c'est ça, je pensais rien, je pensais juste à travailler, à commencer à travailler, c'est ça. Après ça [la priorité] c'est de garder l'emploi, c'est ça » (ME7). Dans le même ordre d'idées, Rebecca, ayant obtenu un emploi à temps partiel, espérait vivement avoir le plus d'heures de travail possible.

Quant à des attentes potentielles concernant les relations interpersonnelles, les participantes n'expriment aucune attente relative au développement de leurs relations au travail. Rebecca précise même qu'elle ne visait pas l'établissement de relations amicales au départ dans son milieu de travail, soulignant ainsi que la priorité était d'abord et avant tout d'avoir un travail : « Ce n'était pas mon but d'arriver à l'école [où je travaille] pour

avoir des amitiés. Au début c'était d'avoir un travail. Avoir un travail, bien travailler » (RE4).

Le Breaking in

La quatrième branche principale de l'arbre thématique est consacrée à la phase du *Breaking in*, soit aux premiers jours en emploi. C'est la phase des premiers contacts avec les autres employés de l'organisation et de l'apprentissage des tâches (Feldman, 1976a). Tel qu'illustré à la Figure 3, cinq axes thématiques se dégagent de l'analyse en lien avec cette phase : 1) les observations de différences sur le plan des relations interpersonnelles; 2) les préoccupations des participantes; 3) des éléments facilitants; 4) des difficultés rencontrées; 5) les résultantes de cette phase.

L'observations de différences sur le plan des relations interpersonnelles

Tel qu'exposé à la Figure 3, cette branche secondaire de la phase du *Breaking in* rapporte les premières observations des participantes au regard des différences entre la culture d'accueil et leur culture d'origine, en ce qui a trait aux relations interpersonnelles. Ces différences observées concernent la distance professionnelle, la proximité physique, le style de communication et les relations entre les hommes et les femmes. Si celles-ci peuvent parfois être confrontantes, elles ne le sont pas nécessairement, comme le soutient Maria : « C'est juste différent. Ce n'est pas pire, plus ou moins bon, c'est juste différent » (ME6).

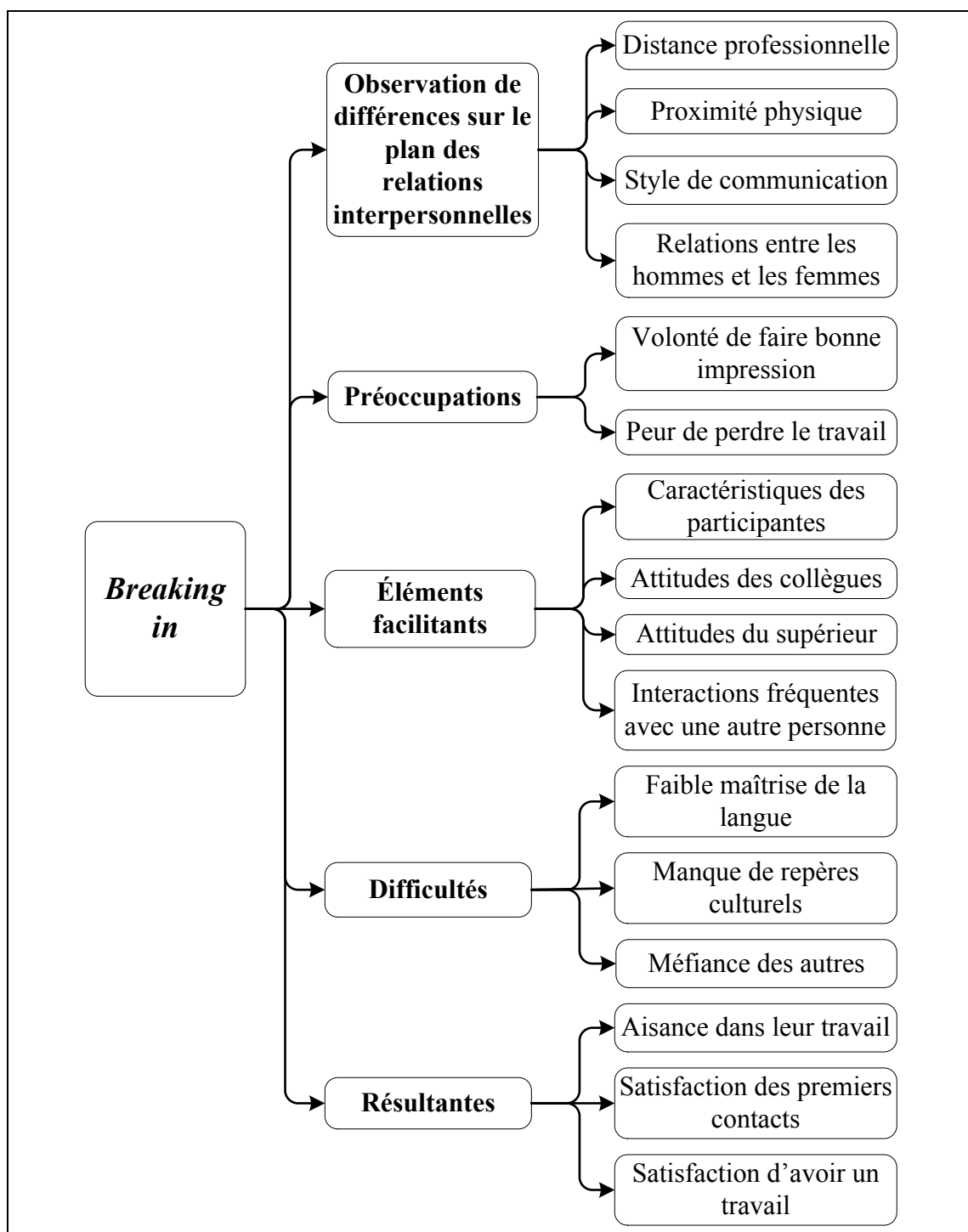


Figure 3. Branches secondaires et tertiaires correspondant à la phase du *Breaking in*.

La distance professionnelle. Deux participantes ont eu tôt fait de percevoir que les Québécois sont plus réservés dans leurs relations professionnelles que les gens de leur pays d'origine. Dès la première entrevue menée auprès de Maria, celle-ci relate ses observations et conclusions à ce sujet.

Ils [les Québécois] sont fermés parce que, par exemple, au Brésil, la première semaine [de travail], tu vas parler de toute ta vie avec les autres, même si tu ne les connais pas tu peux parler. Ici, les personnes sont plus réservées, plus fermées, ne parlent pas des problèmes personnels. [...] [Au Brésil] on peut parler de sa vie personnelle... Oui on parle beaucoup de sa vie personnelle, c'est très normal. Mais ici les personnes sont un peu plus réservées, ce n'est pas une mauvaise chose je pense, c'est une bonne chose, mais c'est différent. Donc c'est pour ça que je suis plus réservée, j'apprends. *I keep a little bit of distance*⁶. (ME1)

Dans le même ordre d'idées, Rebecca explique que dans son pays d'origine, les interactions entre les collègues sont plus fréquentes et plus amicales que ce qu'elle observe au Québec.

On parlait de n'importe quoi... Les nouvelles de la journée, on avait une habitude de célébrer nos anniversaires, on ramassait l'argent, on faisait des activités chaque mois. On parlait des fois des activités qui s'en venaient, de la famille d'une telle, ou des parents de l'autre... On était proches. J'étais beaucoup plus proche de mes collègues en Colombie qu'ici. [...] Comme collègues on faisait des rencontres aussi à l'extérieur. Fait que, c'était beaucoup plus social. (RE7)

La proximité physique. Maria souligne certaines différences perçues dans la proximité physique qui est considérée normale dans le milieu de travail au Brésil.

Il y a des choses qui sont différentes ici, par exemple les interactions avec les collègues. Moi je suis une personne que *I'm gonna touch you, you know*,

⁶ Je garde une certaine distance.

*I'm always touching someone*⁷. C'est normal au Brésil, ce n'est pas normal ici. (ME1)

Le style de communication. Rebecca note des différences dans la façon de communiquer les messages. Elle considère que les messages sont transmis de manière plus directe au Québec que dans son pays d'origine.

Des fois, ici, les réponses sont comme sèches. Des fois les gens répondent... pour moi, c'était sec... mais je commence à comprendre que les gens répondent des fois comme ça, sec. Ici vous êtes très directs, c'est ça que je remarque des Québécois, c'est très direct dans la façon de parler et c'est correct. Et nous, en Colombie, en Amérique latine, on n'est pas comme ça, [...] on est plus comme, je ne sais pas si cacher la vérité c'est la bonne expression, mais des fois on dit beaucoup de choses pour dire la vérité. [...] Je commence à comprendre, mais au début c'était très difficile parce que je pensais que les personnes étaient comme choquées contre moi. Mais ce n'est pas ça, c'est qu'ils sont très honnêtes. (RE7)

Les relations entre les hommes et les femmes. Originaire de l'Afghanistan (où les interactions entre les hommes et les femmes sont plus limitées de manière générale et également dans le milieu de travail), Leila rapporte avoir été particulièrement confrontée sur ce plan, puisqu'elle travaillait dans un endroit où la clientèle est majoritairement constituée d'hommes : « Pour une dame afghane, le premier jour a été très difficile. En Afghanistan, une femme qui travaille avec tous les messieurs ensemble c'est très difficile » (LE1). Lors d'une entrevue subséquente, elle précise : « C'est très difficile, parce que quand c'est une place pour hommes, ce sont des hommes qui travaillent là-bas [en Afghanistan]. Pour une femme, [travailler] avec 60, 70 hommes, c'est difficile. Au travail là-bas, elles sont cachées » (LE4). Bref, pour cette participante, le fait d'interagir

⁷ Je vais te toucher, tu comprends? Je touche toujours les gens.

quotidiennement avec des hommes dans son milieu de travail était confrontant puisqu'elle n'était pas habituée à des interactions aussi directes avec eux.

Les préoccupations

Cette seconde branche de la phase du *Breaking in* représente différentes préoccupations nommées par les participantes, surtout lorsqu'elles en étaient encore au début de leur emploi. Tel qu'indiqué à la Figure 3, elles mentionnent vouloir faire bonne impression auprès des autres et elles parlent aussi de leur inquiétude à l'idée de perdre leur travail.

La volonté de faire bonne impression. Les trois participantes ont vécu des préoccupations au départ en ce qui concerne la perception que les autres pouvaient avoir d'elles. En effet, Maria a eu une inquiétude à savoir si les autres allaient l'accepter et si elle serait en adéquation avec son groupe de travail : « La deuxième chose c'est la question de l'intégration avec les collègues. *If they don't like me? What am I going to do if I don't fit in the*⁸... dans le groupe? » (ME1). Elle était également inquiète que ses collègues remettent en question ses compétences étant donné qu'elle ne maîtrise pas parfaitement la langue de travail.

Au premier moment, je n'étais pas confortable de poser une question parce que tout le monde parle l'anglais ou le français très bien. Moi, j'avais toujours la pensée : « Qu'est-ce qu'elle va penser de moi? Elle va penser "pourquoi cette personne travaille ici, elle ne comprend pas, ne parle pas la

⁸ S'ils ne m'aiment pas? Qu'est-ce que je vais faire si je ne concorde pas avec le...

langue, pourquoi?" ». C'est ça, c'est vrai, tu... *embarrassing of yourself*⁹, c'est difficile à cause de ça. (ME1)

Quant à Leila, elle était plutôt inquiète que ses collègues la perçoivent comme distante en raison de son origine afghane.

Au début, je ne parlais pas, je ne connaissais pas les gens. Je suis différente de tout le monde. Je suis quelqu'un qui aime parler, mais quelques personnes, je pense, pensaient : « c'est une dame afghane, elle ne parle pas, elle est raciste ». Je pensais « attendez quelques jours ». Maintenant je parle avec tout le monde. (LE7)

Enfin, lorsqu'invitée à parler de ses objectifs de socialisation au début de sa période d'emploi, Rebecca mentionne sa préoccupation pour faire bonne impression face à son employeur dans le but de conserver son emploi :

Développer une bonne image de moi-même dans l'école [où je travaille]. Travailler bien, travailler à 100 % pour développer une bonne impression, une bonne image... Que la direction ait confiance en moi. [...] La bonne image, dans le sens d'être une bonne travailleuse. C'est important. Que la personne dise à la fin du contrat « ok, elle a bien travaillé, elle peut continuer ». S'il y a des points négatifs, on va les améliorer. Pour moi c'est important parce que c'est une bonne opportunité, et je ne veux pas la rater non plus. (RE3)

La peur de perdre le travail. Deux participantes mentionnent avoir eu peur de perdre leur travail à différents moments au début de leur période d'emploi. La première était inquiète à ce sujet en raison de sa faible maîtrise de la langue de travail.

Comme immigrante, j'ai toujours la peur de perdre mon travail. Je vais perdre mon travail, par exemple si un client est, comment je peux dire, *rude with me* : « *Oh, I don't understand what you're saying, where did you get your French*¹⁰? ». (ME1)

⁹ C'est gênant.

¹⁰ ...impoli avec moi : « Oh, je ne comprends pas ce que tu dis, où as-tu appris ton français »?

Leila, elle, a vécu cette inquiétude dans les premiers moments où son employeur était présent pendant qu'elle travaillait, étant donné qu'elle ne maîtrisait pas pleinement ses tâches : « Je ne savais pas qu'est-ce que je faisais, comment je le faisais, [j'avais peur] qu'il dise "non, je ne te prends pas pour travailler. Tu dois chercher un autre travail" » (LE5).

Les éléments facilitants

Les participantes relatent également certains éléments qui ont facilité leur intégration organisationnelle. Ceux-ci correspondent soit à des caractéristiques personnelles de leur part, soit à des attitudes favorables de la part de leurs collègues ou de leur supérieur immédiat. Elles rapportent aussi le fait d'avoir eu des interactions plus fréquentes avec une autre personne comme étant un élément facilitant pour elles. En complément à la Figure 3, les thèmes subsidiaires rattachés à chacune de ces branches tertiaires de la phase *Breaking in* sont exposés à la Figure 4.

Les caractéristiques des participantes. Les participantes rapportent trois éléments qui relèvent de leurs caractéristiques personnelles et qui semblent les avoir aidées au moment de leur arrivée dans leur milieu de travail : le fait d'être proactives, de percevoir des similarités avec les autres ainsi que de porter la responsabilité de leur intégration.

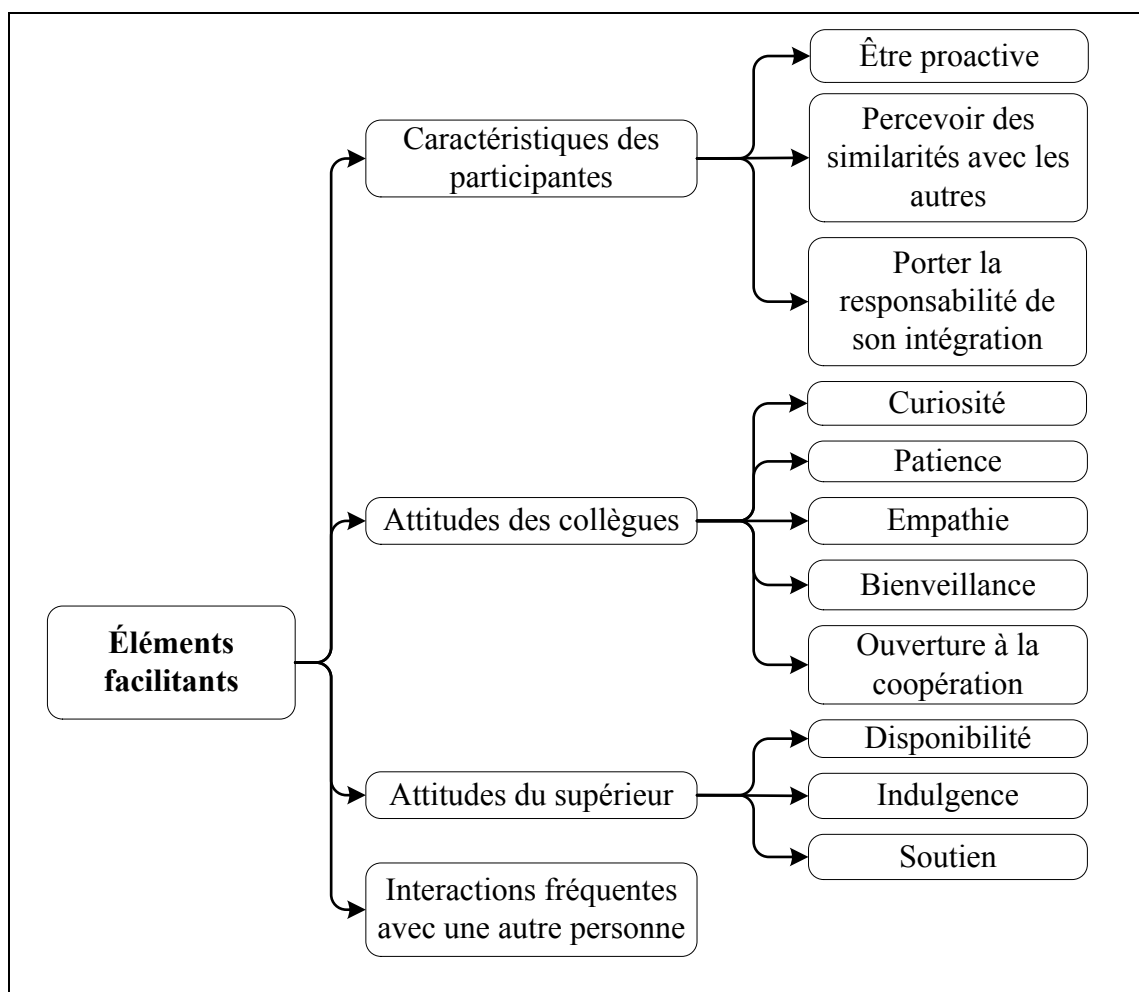


Figure 4. Branches tertiaires et thèmes subsidiaires qui exposent les éléments facilitants à la phase du *Breaking in*.

Être proactive. Les trois participantes rapportent avoir fait différentes choses pour faciliter leur socialisation au travail. D'abord, les trois expliquent avoir posé plusieurs questions à des personnes sur leur lieu de travail. Par exemple, Leila explique :

Je pose beaucoup de questions parce que pour moi c'est un peu difficile. Je ne connais pas beaucoup de choses, les noms... Je connais beaucoup de choses, mais à cause de la langue, je ne connais pas beaucoup de choses. J'ai posé beaucoup de questions et elle [sa collègue] me donnait une réponse. (LE1)

Au début, deux des participantes se sentaient embarrassées de le faire. Maria explique qu'elle était mal à l'aise puisqu'elle ne maîtrisait pas bien la langue de travail, mais qu'elle avait senti qu'elle n'avait pas le choix de parler et de poser des questions pour s'intégrer, alors que Rebecca se retenait car elle voulait faire ses preuves. Faute de repères, cette dernière en est toutefois venue à poser des questions, expliquant qu'il importe d'aller de l'avant, d'être persévérant.

Après le troisième jour, j'étais plus confortable et j'ai commencé à parler, en faisant des petites erreurs, mais je savais que j'allais commencer à travailler donc il fallait que je parle. Ce n'est pas une option de dire « je ne veux pas parler français », non ce n'est pas une option, c'est ça. Et je veux faire le mieux que je peux faire donc il faut parler, il faut poser des questions, même si parfois je demande quelque chose à quelqu'un et la personne commence à me regarder comme ça, je ne sais pas si la personne comprend ce que j'ai dit. Elle me dit « *Can you rephrase the sentence¹¹?* ». Donc je recommence parce que c'est important pour moi, des choses comme ça. (ME1)

C'est plus au niveau personnel, demander de l'aide, des fois, au travail c'est correct, mais des fois c'est plus au niveau personnel. Comment tu dis... quand tu veux prouver que tu sais quelque chose, tu ne veux pas demander de l'aide. (RE7)

Persévérant dans le sens de poser des questions. Moi je ne connaissais rien... Quand je suis entrée à l'école [où je travaille comme assistante à l'enseignement de l'espagnol], c'est un nouveau système... Mais tu poses des questions un jour, le lendemain tu poses d'autres questions, l'autre jour tu poses d'autres questions et tu continues à poser des questions jusqu'au moment où tu comprends! (RE7)

Maria indique par ailleurs que sa tendance à poser des questions est naturelle et non réfléchie en vue de mieux s'intégrer.

Mais je ne fais pas ça [questionner les autres] parce que je pense « ah je dois m'intégrer », je fais ça parce que vraiment, je veux savoir. Ce n'est pas quelque chose que je fais : « ah je veux m'intégrer, ah ça c'est important »,

¹¹ Peux-tu reformuler ta phrase?

non c'est quelque chose de naturel, vraiment je veux savoir, je veux apprendre, c'est important pour moi. (ME7)

Selon Maria, le fait d'avoir osé poser des questions a amené une certaine forme de réciprocité, amenant ses collègues à lui poser des questions en retour.

Réciprocité... C'est comme si tu donnes une attitude positive, tu vas recevoir une attitude positive. Parce que la majorité [des collègues de travail], ils sont très réservés, *if they don't know you, so...*¹² Après que tu commences à poser des questions, ils vont commencer à parler, aussi donc ils vont penser « ah, ça c'est très sympa, *it's a nice person*¹³ ». (ME1)

Dans la seconde entrevue, elle ajoute : « J'ai commencé à demander aux collègues de me parler en français. C'est un motif pour demander des questions et interagir avec mes collègues. Et eux aussi me posent des questions : "Comment je dis ça en portugais?" » (ME2). Selon cette même participante, le fait de poser des questions aux autres l'a également amenée à mieux comprendre le travail : « Après que j'ai commencé à poser des questions, l'intégration est devenue plus facile parce que tu commences à comprendre le travail, les tâches, les collègues » (ME1).

Une autre action qui démontre la nature proactive des participantes concerne le fait d'étudier à la maison afin de combler des lacunes linguistiques. Maria explique : « De toutes les personnes [présentes à] la formation [faite sur le lieu de travail], je suis la seule personne qui prend [les livres pour] étudier chez moi parce que je veux me certifier que je parle correctement avec les clients » (ME1). Elle précise :

¹² S'ils ne te connaissent pas, alors...

¹³ C'est une personne gentille.

La madame qui donne la formation, je pense qu'elle a présumé que tout le monde comprend les deux langues, donc elle parle très vite. Et c'est moi qui arrive chez moi et commence à étudier pour reprendre mes questions parce que c'est difficile pour moi. (ME1)

Quant à Leila qui travaille en tant qu'aide-cuisinière, elle explique ses efforts en vue de développer un vocabulaire particulier : « Dans la classe [de francisation], nous [n'avons pas étudié] beaucoup de choses, mais maintenant j'ai acheté un grand livre pour étudier les choses [dont] nous avons besoin dans la cuisine » (LE1).

Enfin, les propos de Rebecca, qui est assistante dans l'enseignement de l'espagnol, illustre un autre type d'action de nature proactive. Cette dernière a pris le temps d'établir son plan de travail jusqu'à la fin de l'année scolaire et elle parle des avantages qu'elle a vus à les communiquer aux autres enseignants afin de mieux collaborer avec eux.

Pour m'intégrer, de façon organisée, j'ai fait mon plan de travail, parce qu'il n'y avait pas de plan de travail pour les plus petits. Fait que j'avais fait un plan que j'ai donné à chaque enseignant, un plan de travail pour le restant de l'année. Fait que, ça m'a facilité à moi de savoir où on est rendus. Aux enseignants aussi, ça les aide aussi pour savoir en espagnol qu'est-ce qu'ils font et où ils sont rendus avec la prof d'espagnol. (RE1)

Percevoir des similarités avec les autres. Si des différences culturelles ont été observées sur le plan des relations interpersonnelles, deux participantes rapportent néanmoins percevoir des similarités entre elles et les autres au sein de leur milieu de travail. Par exemple, lorsque Rebecca parle plus haut du fait qu'il y a plus d'interactions

entre les gens dans son pays d'origine qu'au Québec, elle mentionne ressembler davantage aux Québécois sur cet aspect. De son côté, Maria parle de « syntonie » au sein de l'organisation.

Moi en Colombie, dans mon dernier emploi, j'étais une personne qui accomplissait les choses. S'il y avait du temps pour parler j'en profitais, mais s'il n'y avait pas de temps ok tu travailles. C'était plus ça. Une personne qui travaille. Pendant la pause, on parlait ou pendant les heures libres, on se côtoyait. Mais c'était la priorité, c'était les étudiants. Pour moi, pour moi mon travail, c'était la priorité ». (RE4)

Une chose que je pense c'est que tout le monde dans l'entreprise il a la même personnalité, la même syntonie, ça existe? Donc c'est plus facile à cause de ça. (ME1)

Quant à Leila, elle indique se sentir plus proche des gens originaires de la culture d'accueil que de ceux originaires de son pays d'origine, puisque ses habitudes ressemblent davantage à celles du pays d'accueil. Elle a d'ailleurs choisi de garder une distance par rapport à ses compatriotes.

Beaucoup de gens, avant d'arriver ici à Sherbrooke, n'ont pas étudié. Je pense que les gens qui ont étudié partent à Montréal ou Toronto. Je connais beaucoup de gens afghans qui habitent ici, mais ils n'ont pas étudié. Ils ne sont pas originaires de Kaboul, mais de très loin, où ils n'ont pas étudié. Ils ne sortent pas de la maison sans le foulard. Les enfants grandissent ici et étudient, tout le monde parle français. Mais la maman a toujours un pantalon blanc, c'est toujours comme ça, traditionnel, les gens qui habitent ici.

[...]

Je suis un peu loin de tout le monde. Il y a seulement deux, trois, quatre familles [avec qui je suis en] contact. Mais je connais tout le monde, tout le monde me connaît parce que je fais la cuisine quelques fois pour tout le monde. Mais je ne vais pas chez quelqu'un. C'est deux, trois, quatre amis que j'ai, qui comme moi étudient, ont une bonne famille, des enfants aussi. (LE7)

Porter la responsabilité de son intégration. Les propos de deux participantes concordent pour dire que la responsabilité de leur intégration au travail leur appartient. Lorsque questionnée à savoir comment ses collègues et son supérieur ont contribué à son intégration en emploi, Maria réagit ainsi : « Ils ne la facilitent pas. Mon travail, c'est juste moi, ça dépend de moi, de mon effort » (ME4). Elle ajoute subséquemment :

C'est moi qui fais des efforts pour apprendre des choses, je pense. Ce n'est pas le travail. C'est toi qui est responsable de t'améliorer, parce qu'on ne sait jamais, maintenant je travaille ici, mais si je perds mon travail, je sais que j'ai appris tout ce que je pouvais. [...] Ce n'est pas les collègues qui font l'intégration, c'est toi-même. Ça, c'est très important, ce n'est pas les autres qui vont faire quelque chose pour faciliter, pour t'aider à t'intégrer. Ce n'est pas ça, c'est toi-même. Ce n'est pas les autres, c'est toi qui commence à s'ouvrir, à parler avec les autres. [...] Parce que c'est moi qui arrive. Les gens, ils sont déjà ici, c'est moi la nouvelle personne. [...] C'est moi qui ai choisi le Québec, j'avais des options, je pouvais rester au Brésil, je pouvais aller n'importe où, c'est moi qui ai choisi le Québec. (ME7)

Rebecca tient des propos similaires.

C'est le défi de l'immigrante, parce que beaucoup de personnes qui viennent d'un autre pays pensent que les autres personnes doivent aller vers elles, qu'il faut qu'ils s'adaptent à leurs façons. Et ce n'est pas ça, c'est le contraire: il faut s'adapter ici et ça prend du temps, ça prend de la détermination et des fois ça fait... comment je dirais, ça fait mal quand on essaie de quitter nos vieilles idées, nos vieilles croyances... Non, il faut s'adapter. (RE3)

Selon elle, cette attitude entraînerait également un effet de réciprocité chez les autres :

Je pense que pour réussir, pour avoir un bel accueil, il faut que tu aies une bonne attitude. C'est toi qui vas t'intégrer, ce n'est pas eux qui vont s'intégrer. À la fin peut-être, mais au début c'est toi qui vas t'intégrer dans un nouveau milieu. Pour moi c'est : reste ouverte, aie une bonne attitude [...] C'est moi qui arrive, c'est moi qui m'adapte, c'est moi qui va faire le petit effort pour m'adapter au milieu de travail, pour connaître et bien maîtriser. [...] C'est une boule de neige, c'est un effet boule de neige. (RE7)

Les attitudes des collègues. Les participantes mentionnent également plusieurs attitudes de la part de leurs collègues qu'elles ont appréciées. Tel qu'introduit plus haut, à

la Figure 4, celles-ci concernent la curiosité, la patience, l'empathie, la bienveillance et l'ouverture à la coopération dont ils ont fait preuve.

La curiosité. Une participante rapporte avoir apprécié que ses collègues s'intéressent à elle et lui posent des questions. Elle explique que les questions de ses collègues ont facilité son intégration dans la première semaine.

Je pense que [c'était plus facile] avec quelques-uns, parce qu'ils m'ont posé des questions. J'ai commencé à dîner avec eux, fait qu'il y avait des personnes qui me posaient des questions : « Qu'est-ce que tu vas faire? Tu vas travailler avec qui? Tu donneras des cours d'espagnol, tu viens d'où? Ça fait combien de temps que tu es ici? Est-ce que tu as déjà travaillé dans l'éducation? ». Des questions qu'ils posent normalement : « Est-ce que tu as des enfants? Est-ce que tu as un conjoint? Tu habites où? ». (RE1)

Lorsqu'invitée à identifier certains collègues avec qui le contact s'était fait plus facilement, elle a d'ailleurs identifié une personne qui lui avait posé plus de questions et qu'elle avait donc perçue comme étant plus sociable.

Parce que madame [son nom], elle est plus ouverte, c'est une personne qui parle à tout le monde, sociable. Les autres aussi sont sociables mais elle est plus sociable. Elle te pose des questions, elle s'intéresse à ton histoire. Elle s'intéresse, elle te pose des questions, tu lui poses des questions, tu réponds... C'est comme ça que je la vois. (RE7)

La patience. Les participantes sont unanimes quant à leur appréciation de la patience dont ont fait preuve leurs collègues à leur égard. À titre d'exemple, l'une d'entre elles explique : « les personnes qui travaillent avec moi ont toujours beaucoup de patience. Parce que je pose toujours des questions, je demande ce qui se passe, c'est quoi ça, quel est le nom des choses... Oui, tout le monde est toujours patient » (LE2).

L'empathie. Deux participantes dévoilent avoir vécu des moments difficiles au début de leur travail et avoir apprécié le fait d'être rassurées par une collègue.

C'était la première personne qui m'a dit « oui, ce travail-là, c'est difficile », parce que tous les autres agents, sont comme ça : « oh c'est très facile avec le téléphone » et moi je me disais : « oh mon Dieu, pour moi c'est très difficile ». Donc ça a fait un peu de sens pour moi. Parce que la personne qui dit « c'est facile, c'est très facile »... C'est difficile. Donc c'est ça, c'était la première personne qui m'a dit ça, et j'étais très contente de voir que ce n'est pas seulement moi qui ai la peur de faire quelque chose. Donc ça c'est bon. (ME1)

C'est une madame, qui fait la même chose que moi, elle est très gentille. La première ou deuxième journée, on était quatre personnes ensemble, quand j'étais triste, quand j'étais nerveuse, elle a dit : « [Leila] attends, attends, ça va bien aller, attends ». Ça m'a aidée beaucoup, elle est une très bonne personne. (LE1)

La bienveillance. Deux participantes ont particulièrement aimé recevoir de l'aide de la part des autres au travail, tant pour faciliter l'apprentissage de leurs tâches que pour s'améliorer en français. En ce qui a trait à l'apprentissage de ses tâches, l'une explique :

Quand j'ai vu la place où on lave la vaisselle, je ne connaissais pas la machine, c'est très grand. C'était difficile pour moi. Trois personnes étaient avec moi pendant une heure pour dire « c'est comme ça, tu fais comme ça ». [Ils m'aident aussi] pour les choses que je cherche dans l'armoire de la cuisine, comment faire la salade... (LE1)

[...]

La première semaine quand j'ai commencé à travailler, il y avait une machine, comme une cafetière, je ne savais pas comment mettre le lait, j'ai demandé à [un collègue] : « Monsieur, est-ce que vous m'aideriez? », il a dit « oui, je ne sais pas [comment faire] », il a vérifié et nous avons mis le lait ensemble, j'étais très contente. Après je n'ai pas oublié jamais. (LE4)

En ce qui concerne l'apprentissage de la langue, cette même participante indique que ses collègues lui fournissaient du vocabulaire au besoin et qu'ils lui traduisaient certaines demandes de la part des usagers.

Quand je ne connais pas les choses [le nom des choses], elles viennent avec moi chercher les choses au réfrigérateur. Et quand quelquefois j'ai de la difficulté à parler avec quelqu'un, qu'une personne demande quelque chose que je ne comprends pas, j'appelle [ma collègue] et elle donne la réponse pour tout le monde. (LE2)

Maria aime le fait que ses collègues lui donnent des opportunités de pratiquer les langues utilisées au travail : « Les collègues, ils parlent avec moi 50 % en français, 50 % en anglais, parce qu'ils savent que je veux pratiquer. Donc je dis : "Tu veux parler en français? Parle en français avec moi." Donc c'est bon pour moi » (ME1).

L'ouverture à la coopération. Parmi les autres attitudes de la part des collègues qui ont été appréciées de la part des participantes, Rebecca mentionne avoir aimé que ses collègues se montent ouverts à la coopération, notamment en lui laissant organiser des rencontres individuelles avec les élèves pendant leurs cours.

J'ai commencé à faire les évaluations avec les enfants, fait que j'avais pris quelques enfants pendant sa classe, parce que je n'avais pas beaucoup de temps, j'ai dit « je vais te prendre des enfants, 2-3 minutes chacun, pour faire des petites évaluations en espagnol ». Elle m'a dit « parfait, c'est correct ». Pour moi, c'était un signe de coopération, c'était très important. (RE1)

Cette même participante a aussi notamment apprécié que ses collègues lui prêtent du matériel pour l'aider à monter son contenu de cours.

La prof travaille depuis longtemps à l'école; elle a préparé beaucoup de matériel au fil des années. Elle m'avait dit dès le début : « prends ce dont tu as besoin, prends le matériel que tu veux avoir dans la classe, tu peux le choisir, quand tu auras fini tu le retournes ». Fais que je sais que je peux compter sur elle. Ça m'a aidée beaucoup, ça m'aide en ce moment, parce que j'ai des choses à faire chaque fois [constamment de nouvelles activités à monter], fait que si j'ai besoin de quelque chose que je sais qui est dans son bureau, je vais le chercher. (RE3)

Les attitudes du supérieur. Les participantes parlent également de certaines attitudes spécifiques à leur supérieur immédiat et qui ont facilité leur intégration au travail. Tel qu'exposé plus haut à la Figure 4, il est ici question de la disponibilité du supérieur, de son indulgence et de son soutien.

La disponibilité. En ce qui concerne la disponibilité du supérieur immédiat, les trois participantes rapportent avoir apprécié avoir l'occasion de s'adresser à cette personne pour poser des questions, même si cela se faisait de manière plus occasionnelle qu'avec les collègues. Par exemple, Maria indique l'ouverture de son supérieur immédiat à répondre à ses questions : « Bon, on ne lui parle pas beaucoup parce qu'il est très occupé. Mais, si j'ai une question, il est très ouvert. Je peux poser des questions... Il est très gentil » (ME7). Rebecca tient des propos semblables: « Si j'ai besoin de quelque chose, j'ai des questions, je vais la voir deux ou trois minutes, ou sinon elle me dit "je suis occupée, viens telle journée". C'est facile, jusqu'à date, c'est facile » (RE1).

L'indulgence. Concernant l'indulgence du supérieur, Maria a apprécié que ce dernier se montre optimiste envers sa capacité d'apprentissage.

Il m'a dit « ne t'inquiète pas, je te donne trois mois, ne t'inquiète pas, c'est comme ça, tout va marcher bien », il est très calme, très positif. Et donc ça c'est bon parce que si la personne est positive, tu... C'est bon pour moi. Je lui ai dit : « *OK, I just want to make sure that we are on the same page, because we did an interview and you heard my French so*¹⁴ tu sais qu'est-ce que je suis capable de faire et ce que je ne suis pas capable de faire ». Donc il m'a dit « ok, je sais, *we are on the same page, don't worry*¹⁵ ». (ME1)

Rebecca, à qui sa supérieure immédiate avait accordé une semaine d'observation avant de commencer son travail, exprime sa reconnaissance à cet égard.

Quand j'ai demandé ça, l'autre personne [sa supérieure] était d'accord avec ma suggestion. Elle a dit : « prends ton temps cette semaine pour observer, tu pourras commencer la semaine d'après ». Fait que j'ai trouvé ça intéressant, important [...] Elle était consciente que j'avais besoin de ce temps pour m'intégrer. (RE1)

Le soutien. Enfin, Leila mentionne avoir reçu du soutien de la part de sa supérieure immédiate au début de sa période d'emploi, alors qu'elle était victime de commentaires négatifs sur sa religion de la part de certains collègues et usagers.

Elle est très gentille, elle m'a dit « tu n'as pas peur, je suis avec toi toujours. S'il y a un problème, tu me le dis, oui tu partages les choses qui sont difficiles pour toi, tu me le dis et je vais t'aider ». (LE1)

Avoir des interactions fréquentes avec une personne. Deux des participantes ont eu des contacts plus fréquents avec une autre personne dans l'organisation. Pour l'une d'entre elles, il s'agissait de sa supérieure immédiate avec qui elle travaillait quotidiennement en étroite collaboration. Pour l'autre, c'était plutôt avec une collègue,

¹⁴ Ok, je veux juste être certaine qu'on soit au même diapason parce que nous avons fait une entrevue et tu as entendu mon français alors...

¹⁵ Nous sommes au même diapason, ne t'inquiète pas.

mais c'était également la personne avec qui elle travaillait le plus souvent. Dans les deux cas, la relation avec cette personne semble avoir été significative pour elles. Par exemple, Leila, qui travaillait avec sa supérieure, indique se sentir plus à l'aise avec elle : « Je passe beaucoup de temps avec elle. [L'autre gestionnaire] est aussi une très bonne personne, très gentille, mais je pense que c'est... Je ne sais pas pourquoi mais j'aime beaucoup travailler avec [ma supérieure] » (LE5). Elle ajoute :

J'aime beaucoup [ma supérieure] parce que c'est elle qui m'a engagée. J'ai passé l'entrevue avec elle, j'ai beaucoup parlé avec elle. J'aime être avec elle. [...] [L'autre gestionnaire] est aussi une très bonne personne, elle m'explique comment faire. Mais j'aime beaucoup travailler avec [ma supérieure], c'est mieux pour moi. (LE6)

Rebecca aussi a tissé un lien plus serré avec une collègue, surtout dans les premières semaines.

Pendant la première semaine, je me suis collée un petit peu plus à la prof d'espagnol. Je suis son assistante, je ne sais pas, peut-être que c'est pour ça que je me suis assise à côté d'elle. Je posais des questions par rapport à l'enseignement, à l'école, comment ça fonctionne ici... C'était plus pour rester proche d'elle je pense. Maintenant, si elle n'est pas là, je suis correcte, je parle aux autres profs. Je pense que c'était parce que c'était comme le début, j'étais la nouvelle et il y avait une personne qui parlait espagnol fait que je me suis collée à elle [...] Puis parce que je voulais savoir, comme assistante, c'est quoi les tâches, c'est quoi les objectifs. Fait que je passais plus de temps avec elle. (RE4)

[...]

Elle m'a posé des questions : « Tu viens d'où? Ça fait combien de temps que tu es ici? Est-ce que tu travaillais comme enseignante en Colombie? Qu'est-ce que tu faisais? ». Des choses comme ça. Fait qu'on a commencé comme à créer un lien, oui je dirais un lien de confiance. (RE6)

Les difficultés

La Figure 5 présente les difficultés rencontrées à l'étape du *Breaking in*. Celles-ci concernent principalement la faible maîtrise de la langue de travail et le manque de repères culturels nécessaires pour bien s'intégrer. Une participante ajoute également avoir ressenti la méfiance de certains collègues. En ce qui a trait à la faible maîtrise de la langue, quelques thèmes subsidiaires mettent en relief en quoi cela rend l'intégration au travail difficile.

La faible maîtrise de la langue. Les participantes mentionnent à plusieurs reprises tout au long des entrevues qu'elles ont des difficultés en français. À titre d'exemple, l'une des participantes indique avoir eu certaines difficultés à comprendre ce que les autres lui disaient.

Parfois tu commences à parler, parler, parler, je commence à comprendre la chose que tu as dit mais *in the middle, I lost myself and I just give up to understand what you're talking about, so sometimes*¹⁶ la madame [qui donne la formation] commence à parler en français, à parler et parler, et moi je suis comme ça [mime le fait de ne pas comprendre]. *You are lost, sometimes, you are lost*¹⁷. (ME1)

Selon les participantes, le fait de ne pas maîtriser la langue nuisait à leur efficacité, les empêchait de communiquer avec les autres, les rendait plus timides et, pour l'une d'elles, l'amenait à être perçue comme fermée.

¹⁶ Dans le milieu, je me suis perdue et j'ai tout simplement abandonné l'idée de comprendre ce que tu me dis, donc parfois...

¹⁷ Tu es perdue, parfois tu es perdue.

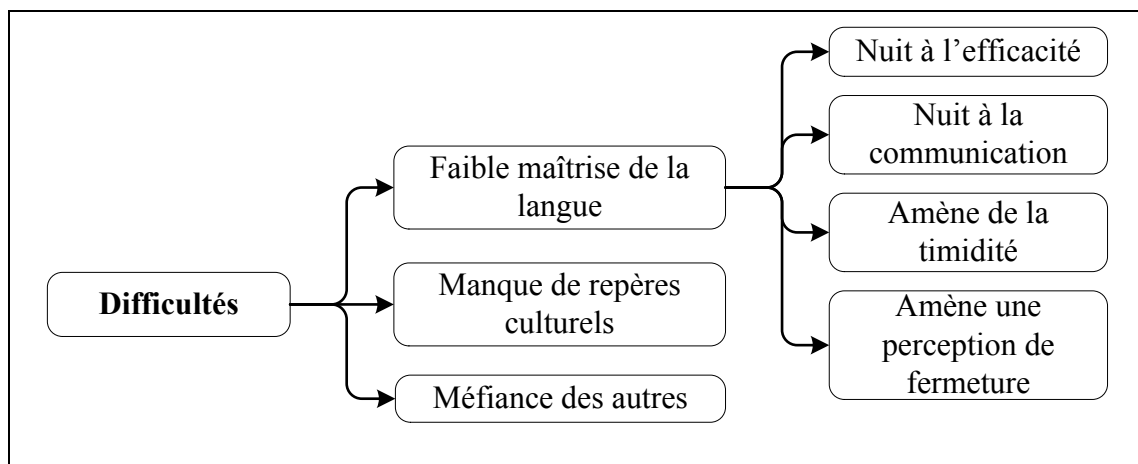


Figure 5. Branches tertiaires et thèmes subsidiaires qui exposent les difficultés rencontrées à la phase du *Breaking in*.

Nuit à l'efficacité. Deux des participantes mentionnent percevoir que le fait de moins bien maîtriser la langue de travail les empêchait d'être efficaces dans leurs tâches : « La langue, c'est ça qui m'empêche de *go forward*¹⁸, et c'est difficile parce que j'ai le souci du travail bien fait » (ME1). Leila explique avoir eu de la difficulté au travail parce qu'elle ne connaissait pas suffisamment les noms des objets et aliments utilisés en cuisine : « Beaucoup de choses étaient très difficiles pour moi. Je ne savais pas quels sont les noms des choses avec lesquelles nous travaillions, le nom français, je connais toutes les choses mais pas le nom français » (LE4).

Nuit à la communication. Maria explique que la faible maîtrise de la langue l'empêchait de communiquer efficacement avec les autres et d'exprimer clairement ses pensées. Cela l'empêchait également de poser des questions aux autres.

¹⁸ Aller de l'avant...

Parfois tu veux parler de quelque chose et tu ne sais pas les mots, ce n'est pas que j'ai oublié, c'est que je ne sais pas les mots, je ne sais pas comment dire ça! C'est difficile, moi je suis une personne très communicative, donc c'est difficile quand tu veux parler de quelque chose, tu ne sais pas comment. (ME1)

Parfois j'ai quelques questions dans ma formation, je ne sais pas comment poser la question, c'est que je n'ai pas compris quelque chose mais je ne sais pas comment poser la question pour la madame, parce que c'est difficile de trouver les mots pour parler. (ME1)

Amène de la timidité. Deux participantes indiquent avoir vécu de la timidité au début, au moment d'interagir avec les autres au travail. À titre d'exemple, Rebecca explique :

[J'étais] gênée un petit peu... Parce que c'est une chose normale, de poser des questions aux enseignants. Des fois, je pensais qu'ils ne comprenaient pas mon français, des fois ça arrive. Qu'ils ne comprennent pas mon accent... [...] Fait que c'était plus ça, le fait d'être gênée au début. (RE7)

Amène une perception de fermeture. Leila a l'impression que sa faible maîtrise de la langue française pouvait l'amener à être perçue comme une personne fermée. À sa supérieure immédiate, qui lui avait fait une rétroaction à cet effet, elle a raconté avoir dit: « Je ne suis pas une femme fermée, je suis très gentille avec tout le monde, mais à cause de la langue, les deux premières semaines je ne parlais pas » (LE7).

Le fait de n'avoir aucun repère. Les participantes mentionnent le fait qu'elles sont arrivées en emploi avec pratiquement aucun repère culturel concernant tous les aspects qui pouvaient être utiles à leur intégration.

Tout est difficile, la langue c'est difficile, tu ne connais personne, c'est la première expérience québécoise de travail... Dans le fond, tu ne connais pas comment ça fonctionne travailler au Québec. Tu ne sais rien, c'est ça. Tu ne sais rien. C'est le premier travail, tu ne sais rien. [...] Premièrement c'est la langue. Ce n'est pas ta langue maternelle. La deuxième chose c'est que ce n'est pas la même culture, donc tu ne sais pas comment ça marche les relations au travail... [...] Au Brésil, même si tu n'avais pas connu tes collègues, ben au moins tu parles la langue puis tu connais comment ça marche ». (ME7)

Leila ajoute, en parlant de ses difficultés dans ses deux premières semaines au travail : « Je ne savais pas ce que je faisais [ce que j'avais à faire], je ne parlais pas beaucoup, je ne connaissais pas les gens... C'est une religion différente, une culture différente, c'est difficile, très très difficile pour moi ». (LE6)

La méfiance des autres. Enfin, Leila, originaire de l'Afghanistan, un pays qui, au moment de la collecte de données, faisait souvent l'actualité au Québec en raison de tensions politiques et religieuses, a ressenti la méfiance de la part de ses collègues et des usagers au cours des premières semaines. Ils lui ont fait certains commentaires et lui ont posé certaines questions jugées intrusives quant à sa religion et sa culture d'origine.

Tout le monde m'a posé des questions : « Tu habites où? Tu viens de quel pays? » On m'a posé beaucoup de questions. [...] La semaine passée, c'était un jour difficile en France [où il y avait eu des attentats terroristes]. Quelqu'un a demandé : « qu'est-ce que tu fais ici? Tu es comme ça? Comme dans la TV? ». (LE2)

[...]

Oui, tout le monde parle. Les deux ou trois premières semaines, tout le monde était un peu nerveux à cause de moi

Cette situation lui a également causé certains désagréments liés au fait qu'elle avait du mal à répondre en français : « quand quelqu'un me pose les questions, c'est un peu difficile pour moi, c'est difficile de répondre parce que je ne parle pas beaucoup. [Ces questions sur] la religion et le pays, c'est difficile pour moi » (LE3). Elle a aussi ressenti de la tristesse face à la perception négative que les autres avaient de son pays d'origine :

Je suis très très triste de ça. Quand quelqu'un dit « non, c'est musulman », je dis « ne pensez pas comme ça, parce que tout le monde est différent ». Mais ce n'est pas seulement ici, c'est à toutes les places où habitent les musulmans que c'est comme ça... C'est plate, oui. (LE7)

Elle a également pensé démissionner : « je me suis dit "c'est mieux que je laisse la place [que je laisse tomber mon travail], que je cherche une autre place [pour travailler]" » (LE7).

Les résultantes

À la fin de leurs premiers moments en emploi, les participantes font différents constats alors qu'elles sont appelées à faire le bilan de leur processus de socialisation organisationnelle. Ceux-ci, introduits plus haut à la Figure 3, consistent en une plus grande aisance dans leur milieu de travail, en une satisfaction de leurs premiers contacts avec des membres de la société d'accueil, ainsi qu'en une satisfaction quant au seul fait d'avoir un emploi.

L'aisance dans leur travail. Après les premiers jours en emploi, si elles souhaitent toujours acquérir une meilleure maîtrise de leurs tâches, les participantes sont unanimes quant au fait qu'elles les connaissent de plus en plus.

Je connais beaucoup de choses là-bas maintenant, comment laver la vaisselle, faire la salade, je connais la place de toutes les choses, de la nourriture, je trouve plus vite maintenant. Les premiers jours étaient très difficiles parce que c'est très grand, la cuisine aussi. (LE1)

Une autre participante ajoute : « je suis confortable de poser des questions, et même si je sais que je vais faire des petites erreurs, ça fait partie [de mon apprentissage] » (ME1).

La satisfaction des premiers contacts. Pour deux participantes, le fait d'avoir commencé un travail est satisfaisant puisque cela permet un premier contact avec des gens de la culture du pays d'accueil. Par exemple, Maria affirme : « Moi je suis satisfaite à 10/10 à cause de l'expérience de travail, de commencer quelque chose, d'avoir l'intégration avec les personnes canadiennes ou québécoises » (ME1). Ce premier contact avec des collègues québécois permet aussi de découvrir des éléments culturels du pays d'accueil, tel que rapporté par Leila : « J'aime beaucoup découvrir les desserts, je ne sais pas comment faire ces desserts et j'aime beaucoup voir comment elle [une collègue] fait » (LE4). Cette même participante perçoit également ses premiers contacts comme une occasion de faire connaître sa propre culture : « J'aime beaucoup parler avec tout le monde. J'ai apporté des documents sur l'Afghanistan pour faire connaître mon pays à tout le monde » (LE4).

La satisfaction d'avoir un travail. En concordance avec la priorité d'obtenir un emploi souligné plus haut, pour deux participantes, le fait d'avoir un premier travail dans

le pays d'accueil est l'élément ayant l'impact le plus important sur leur satisfaction au travail lors de leurs premiers temps en emploi. Maria explique :

10/10 [l'évaluation de sa satisfaction de son intégration], c'est parce que pour moi, l'important c'est de travailler. Parce que travailler ça fait partie de l'intégration. Sans travail, vous n'avez rien. Tu vas faire quoi? Tu vas rester chez toi? [...] C'est ça qui est important, c'est d'avoir une routine. (ME1)

Pour Leila, bien que son horaire soit demandant, la satisfaction d'avoir un travail semble prendre le dessus sur les inconvénients que cela posait.

Ma fille me dit toujours : « maman, tu n'es pas fatiguée? ». Je dis non. C'est des grosses journées, mais c'est bien. Pour moi c'est un peu difficile, mais je ne suis pas fatiguée, je suis contente de travailler. C'est bien de sortir de la maison. (LE1)

Le *Settling in*

La cinquième branche principale de l'arbre thématique est présentée à la Figure 6 et correspond à la phase du *Settling in*, alors que l'employé est en emploi depuis quelque temps, a acquis une certaine aisance, mais fait face à de nouveaux défis (Feldman, 1976a). Les branches secondaires et tertiaires qui y sont rattachées correspondent aux préoccupations des participantes à cette phase, aux éléments facilitants, aux difficultés rencontrées ainsi qu'aux résultantes de cette phase.

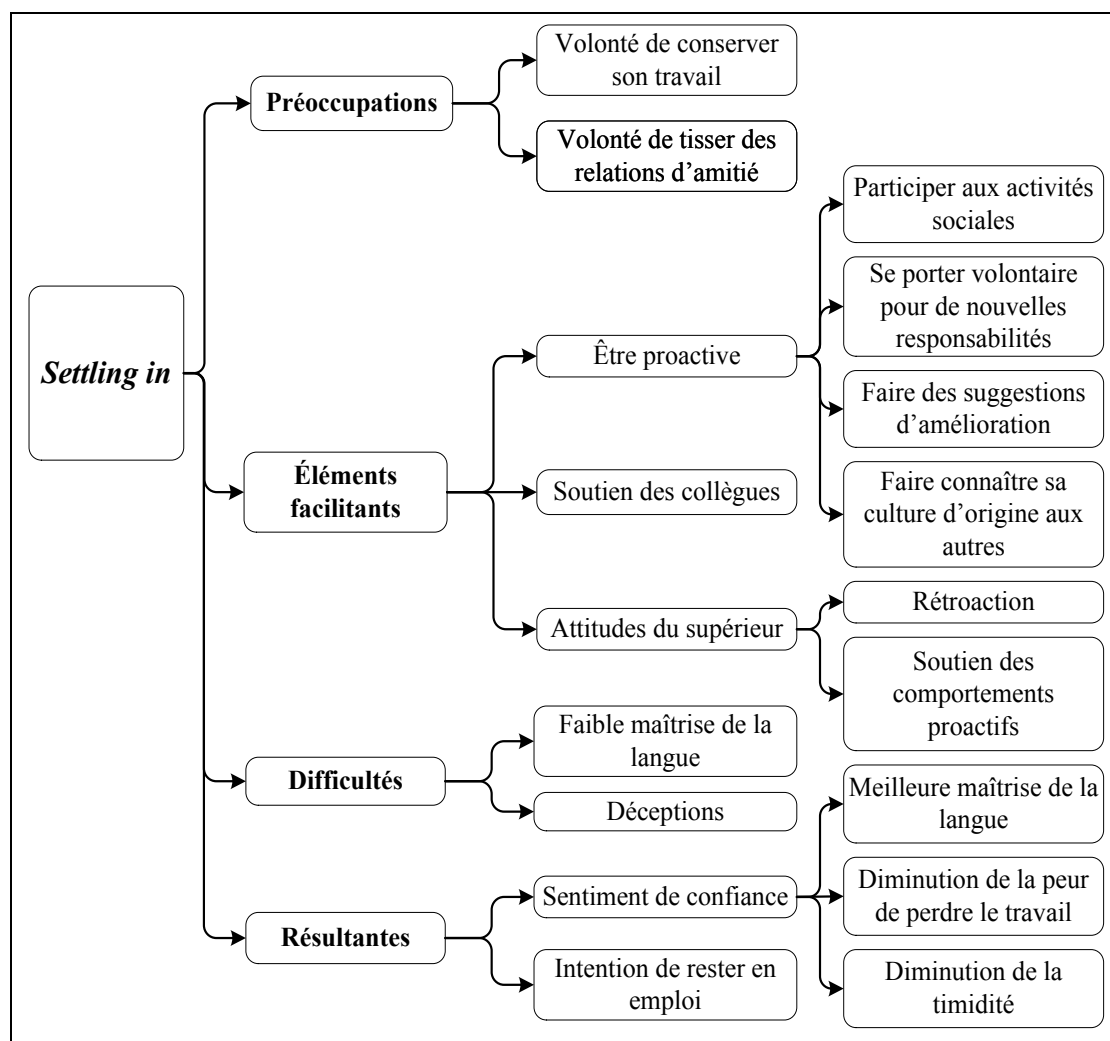


Figure 6. Branches de l'arbre thématique correspondant à la phase du *Settling in*.

Les préoccupations

Après quelques semaines en emploi, les participantes énoncent différentes préoccupations, certaines qui étaient présentes dès leur arrivée en emploi et d'autres qui semblent s'être développées avec le temps. Le fait de conserver leur travail semble toujours être au centre des priorités chez deux d'entre elles. Deux participantes mentionnent aussi vouloir développer des relations d'amitié avec des collègues.

La volonté de conserver son travail. Pour deux des participantes, le fait de conserver leur emploi est resté au centre de leurs priorités tout au long de la collecte de données. Ainsi, après quelques semaines en emploi, Maria mentionne faire face encore à plusieurs défis au travail et vouloir performer le plus possible afin de conserver son emploi à plus long terme.

Je suis au moment où je veux faire mon travail du mieux que je peux, c'est ça que je veux. J'ai beaucoup de défis pendant toute ma journée donc pour moi, le plus important c'est [de faire] mon travail correctement. Donc je parle avec mes collègues pour découvrir ce que je peux faire pour m'améliorer... Je ne parle pas de ma vie personnelle dans mon travail. [...] Ce n'est pas mon but maintenant. Mon but c'est juste garder mon job et de le faire de la meilleure manière que je peux le faire. (ME3)

Rebecca, engagée pour un contrat à temps partiel, est aussi préoccupée par le fait de conserver son travail pour obtenir sa permanence à long terme.

J'aimerais ça continuer à travailler dans l'école. À la fin de l'année, admettons qu'ils sont capables de dire : « Ok, tu aimes travailler, tu as fait ci, tu as fait ça, tu as amélioré telle et telle chose, tu pourrais continuer l'année prochaine à travailler ici avec nous ». Ça serait un [objectif] pour moi. (RE4)

La volonté de tisser des relations d'amitié. Au fil des entrevues avec les participantes, l'importance de tisser certaines relations d'amitié au sein de leur groupe de travail commence à être exprimée, bien que cela ne soit pas nommé comme étant prioritaire pour elles. Maria mentionne : « Mon dernier objectif c'est peut-être de me faire des amis. Avec mes collègues c'est de me faire des amis. Vraiment connaître quelqu'un, pouvoir parler de ma vie personnelle, ça c'est le prochain défi » (ME3). Rebecca nomme aussi cet aspect, bien qu'elle soit consciente que de développer des relations plus intimes

avec ses collègues puisse demander du temps : « Si j'ai la chance de partager un petit peu plus avec eux, ce serait le fun d'avoir des collègues et des bons amis. Mais comme je te dis, ça prend du temps » (RE4).

Les éléments facilitants

Après quelques semaines en emploi, les participantes indiquent aussi de nouveaux éléments qui facilitent leur intégration en emploi. Ceux-ci correspondent aux gestes qu'elles posent de manière proactive, à certaines attitudes de la part de leurs collègues et de leur supérieure, ainsi qu'à des opportunités d'avoir des interactions informelles avec les autres.

Être proactive. À la phase du *Settling in*, encore une fois, les participantes mentionnent avoir posé différents comportements de manière proactive, ce qui a été facilitant pour elles dans le cadre de leur processus de socialisation organisationnelle. Ces comportements consistent à participer aux activités sociales organisées, à se porter volontaire pour assumer de nouvelles responsabilités, à faire des suggestions d'améliorations, ainsi qu'à faire connaître leur culture d'origine aux autres personnes de l'organisation.

Participer aux activités sociales organisées. D'abord, toutes les participantes ont participé à différentes activités sociales qui étaient organisées au travail. Par exemple, Rebecca raconte avoir participé aux activités organisées à son école avec les autres

enseignants et les enfants, à l'occasion du carnaval d'hiver. Elle a également participé à une soirée de reconnaissance pour les enseignants. Maria, elle, a participé quelques fois à une activité où chaque employé apportait un dessert au travail. Leila raconte avoir participé à la fête de Noël, bien qu'elle-même ne soit pas de confession catholique. Elle rapporte aussi que le fait de participer aux activités sociales l'amène à être moins timide avec ses collègues.

Pour Noël, je suis allée au travail [aux festivités]. Ma collègue de travail m'a demandé : « Est-ce que tu prends un peu d'alcool, de bière? », j'ai dit « Non, madame ». Elle a dit « Parce que tu es musulmane? », j'ai dit « oui c'est interdit, excusez-moi, je prends un verre de jus d'orange » et je suis restée avec tout le monde pour dîner. Ce n'était pas quelque chose de difficile pour moi. (LE2)

Maintenant, j'ai changé beaucoup. Je sors de la cuisine, dans la salle à manger. Je parle à tout le monde. Quand [ma supérieure a organisé une activité de tire sur la neige], j'étais avec tout le monde, tout le monde me parlait et m'a demandé : « Tu aimes? Tu as déjà goûté? », j'ai dit « non », tout le monde m'a dit « allez, prends-en encore! ». Je [constate] que j'ai changé un peu. (LE7)

Se porter volontaire pour assumer de nouvelles responsabilités. En outre, certaines participantes se sont portées volontaires pour assumer de nouvelles responsabilités et s'impliquer dans des projets après quelques temps en emploi. Par exemple, Maria a décidé de participer à un comité d'amélioration continue avec des collègues. Rebecca a approché sa supérieure immédiate pour lui demander des responsabilités supplémentaires.

Je souhaitais augmenter mes heures, fait que j'ai pensé : « ok, je vais m'impliquer dans différentes choses ». Je lui [sa supérieure] avais demandé si elle avait des projets, des choses pour la fin de l'année, je ne sais pas, différents projets, si elle avait besoin de personnel, qu'elle pouvait compter sur moi. C'était comme une proposition que j'ai lancée. (RE5)

Cela lui a permis d'obtenir des heures supplémentaires en faisant de l'aide aux devoirs certains soirs après l'école. Cette même participante s'est également engagée dans un projet de spectacle de fin d'année scolaire, ce qui lui a permis de collaborer avec certains collègues et ainsi de mieux les connaître.

La relation avec chacune [des collègues impliquées dans ce projet] est super bonne, ce sont des femmes qui ont de l'expérience avec les enfants. C'est moi la plus nouvelle, mais c'était un bon contact dès le début. J'ai senti un bon accueil de leur part, j'ai eu un bon *feeling*¹⁹. (RE4)

Ça facilite [mon intégration] parce qu'au lieu d'attendre que l'autre vienne me chercher, c'est moi qui vais le chercher. Si j'ai besoin de quelqu'un ou de poser une question ou si j'ai besoin d'aide, c'est moi qui vais aller chercher la personne ou la ressource. Parce que si je m'assois et que j'attends que l'autre personne vienne me dire quoi faire, je pense que je vais attendre beaucoup (rires). C'est mieux d'aller poser la question à l'autre, de chercher l'aide. (RE5)

Faire des suggestions d'amélioration. Leila indique avoir commencé à faire des suggestions à sa supérieure immédiate quelque temps après être arrivée en emploi. Elle a l'impression que ses initiatives ont été appréciées de sa supérieure.

Quand c'est la fête de quelqu'un [un usager], j'aime beaucoup décorer les choses sur la table. C'est mon idée de décorer le bar à salade. J'ai demandé à mon directeur qu'il achète les choses [dont j'avais besoin] parce qu'il n'y avait pas beaucoup de choses. [...] J'ai parlé avec [ma supérieure], elle a demandé au directeur. Maintenant c'est très beau. Maintenant elle est très contente, quand elle vient vérifier le bar à salade le midi, elle dit « wow, bravo! », oui elle aime beaucoup. (LE4)

Faire connaître son pays d'origine aux autres. Leila a mis en place certains moyens de faire connaître son pays à ses collègues et aux usagers. De son propre chef,

¹⁹ Une bonne impression.

elle a en effet décidé de remplir un cartable de photos de son pays d'origine afin que les gens, de la part de qui elle a senti une certaine méfiance au départ, en aient une perception plus positive et plus réaliste.

Je voudrais apporter [ce cartable] pour présenter mon pays. Avant c'était un très bon endroit, mais maintenant avec la guerre ça a changé, c'est à cause de ça que tout le monde est parti. [...] J'écris les choses, je mets une photo. Après je vais le montrer à tout le monde pour présenter les gens afghans. J'aime beaucoup [cette idée], parce que tout le monde pense que c'est le tiers-monde. [Je veux montrer que] non. (LE7)

Le soutien des collègues. Encore à cette phase, les participantes continuent à nommer plusieurs attitudes aidantes de la part de leurs collègues qui avaient été mentionnées dès les premiers jours en emploi, notamment la bienveillance, les encouragements et le soutien quant aux difficultés linguistiques. À l'étape du *Settling in*, Maria ajoute avoir particulièrement apprécié recevoir du soutien de la part de ses collègues dans le cas d'une interaction difficile avec un client. En effet, quelques semaines après le début de son emploi, elle a rencontré une première difficulté avec un client qui réagissait négativement à son accent. La participante a alors remis en question son choix d'immigrer au Canada et sa capacité à s'intégrer.

C'était très difficile pour moi. C'était comme si je pensais : « mon Dieu, qu'est-ce que je fais ici au Canada, au Québec? Pourquoi je suis ici, pourquoi je dois passer par là? Quel est le but de tout ça? ». Donc c'est difficile. [...] Tu commences à penser : « je ne suis pas capable, je ne suis pas capable de faire ça ». (ME4)

J'étais très stressée, mais tout le monde m'a donné tout le support [dont j'avais besoin]. Tout le monde m'a dit : « ok arrête, *go grab a coffee, calm down*²⁰ ». Ça fait partie du jeu dans un centre d'appel. Ce n'est pas

²⁰ Va te chercher un café, calme-toi.

seulement moi, ce n'est pas parce que je suis immigrante... Quelqu'un [un collègue] m'a dit ça. (ME4)

Les attitudes du supérieur. Pour ce qui est des attitudes du supérieur, deux éléments facilitants supplémentaires ont été ajoutés par les participantes : la rétroaction sur leur performance et le soutien de leurs comportements proactifs.

La rétroaction. Si le fait d'être évaluées a généré du stress chez les participantes, elles ont tout de même reconnu les avantages de recevoir de la rétroaction. Pour deux des participantes, le fait de recevoir de la rétroaction positive a été encourageant.

Je vais vous lire quelques phrases que mon chef m'a écrites. À la question « l'employé travaille dans le temps et suit la cadence », elle a écrit : « Vraiment, elle me surprend! » (rires). Oui, elle a écrit ça, je suis contente! Très très contente! À une autre question, « l'employé surpasse nos attentes », elle a écrit pour moi : « je suis vraiment contente de ton travail, tu m'as surprise à chaque jour, lâche pas! ». Je suis très très contente! (LE6)

À ce sujet, une autre participante explique avoir aimé recevoir de la part de sa supérieure une confirmation comme quoi elle faisait un bon travail.

Quand tu fais un bon travail, tu te sens bien, je pense que ça se voit. Et tu commences à avoir un petit peu plus de résultats... [...] Fait que c'était comme un but, un de mes buts [recevoir cette rétroaction positive]. (RE5)

Une autre participante perçoit le fait de recevoir de la rétroaction comme une preuve que la compagnie souhaite investir dans le développement de ses compétences : « C'est bon pour s'améliorer, et je pense que ça montre que la compagnie a l'intérêt de nous garder » (ME7).

Quant à la rétroaction négative, les deux participantes qui en ont reçu ont mentionné vouloir travailler sur les aspects soulevés. Par exemple, Leila, qui avait reçu un commentaire comme quoi elle avait une attitude de fermeture face aux autres, explique : « Mais maintenant j'essaie de changer beaucoup. Je sors de la cuisine, je vais dans la salle à manger, je parle à tout le monde ». (RE7)

Le soutien des comportements proactifs. Lorsqu'elle a souhaité faire connaître sa culture aux autres employés, Leila a apprécié recevoir le soutien de sa supérieure, responsable de l'élaboration des menus de la cafétéria, qui lui a proposé de faire un menu afghan.

Je suis contente que tout le monde goûte à notre nourriture, oui, j'aime beaucoup! Parce que je pense que quand tout le monde goûtera la nourriture afghane, tout le monde connaîtra notre culture. J'aime beaucoup que tout le monde connaisse [notre culture], parce que tout le monde pense, quand il voit la télé, le journal : « ah c'est bizarre », malheureusement. Mais je pense que tout le monde comprendra que non, nous sommes de très bonnes personnes, [que nous mangeons de] très bons repas. (LE6)

Les difficultés

Cette branche secondaire présente les principales difficultés rapportées à cette phase du *Settling in*, soit la faible maîtrise de la langue ainsi que les déceptions qui ont commencé à émerger chez l'une des participantes.

La faible maîtrise de la langue. En ce qui concerne la faible maîtrise de la langue du pays d'accueil, si à la phase du *Breaking in*, le fait de ne pas être fluides en français entravait leur communication avec les autres, après quelque temps en emploi, elles

réalisent maintenant que cela nuit à leur désir d'approfondir leur relation avec les autres et de développer des relations d'amitié au travail.

[Mes collègues], ce ne sont pas des amis, il y a des collègues de qui je suis un peu plus proche... Puis je pense que je suis rendue au moment où je comprends que ce n'est pas possible d'avoir la même relation d'amitié que j'avais au Brésil. C'est différent à cause de la culture, puis la langue m'empêche un peu de communiquer efficacement. (ME6)

Rebecca ajoute : « En espagnol, j'étais plus capable de partager, en espagnol ça va plus vite, pour moi c'est plus facile » (RE7). Quant à Leila, tel que mentionné plus haut, elle a reçu un commentaire de sa supérieure immédiate qui la trouvait plutôt fermée avec les autres au travail. Elle explique : « C'est parce que je ne comprends pas beaucoup... Quand les gens parlent lentement, comme vous, c'est un peu plus facile » (LE5). Elle ajoute :

Pour moi c'est encore difficile [...] à cause que je ne parle pas bien français je pense. [...] Je suis un peu fermée à cause de ça, que je ne parle pas bien. Quand quelqu'un me pose une question, je n'ai pas de réponse, c'est encore difficile. Ce n'est pas quelque chose de difficile pour moi [d'établir des relations avec les autres], mais parce que je ne parle pas bien, je suis un peu fermée. (LE6)

Les déceptions. Pour Maria, c'est après quelques semaines en emploi qu'elle commence à exprimer certaines déceptions par rapport à son travail. En effet, elle réalise que l'entreprise offre peu d'opportunités d'avancement, que les tâches sont plutôt répétitives et que les horaires sont exigeants.

Moi je pensais : « je peux travailler dans un centre d'appel pendant peut-être deux ans, j'aurai peut-être l'opportunité de travailler dans le marketing [son domaine d'expertise], mais ça n'existe pas [l'organisation n'offre pas cette possibilité]. Parce que j'ai connu d'autres collègues qui sont très bons et professionnels, ils travaillent très bien, ils parlent le français, l'anglais,

ils sont de très haut niveau, mais il n'y a pas l'opportunité [de monter les échelons] donc ça me dérange beaucoup.

[...]

C'est répétitif un peu... Oui, c'est complètement répétitif. Moi, je sais déjà mon script, je n'ai pas besoin de le lire. Je sais tout, parce que c'est répétitif. Aujourd'hui, je n'ai même pas eu le temps de manger. Et presque tous les jours ils demandent pour faire de l'*extra time*²¹, donc ça, c'est difficile. [...] Oui et parfois on parle avec un client qui a, je ne sais pas, il a eu des cancers, une maladie en phase terminale ou il prend des médicaments pour la pression, pour le cholestérol, et c'est difficile de parler de maladie tous les jours. C'est important ce travail-là, mais je ne sais pas combien de temps je peux [endurer cela]... Je suis une personne très positive mais... (ME4)

Les résultantes

Les dernières branches secondaires et tertiaires de l'arbre thématique exposent des éléments que les participantes jugent être des résultantes de leur processus de socialisation organisationnelle. Après quelque temps en emploi (environ trois mois), lorsqu'interrogées sur leur satisfaction de leur intégration, les participantes commencent à mentionner différents éléments témoignant d'un sentiment de confiance en elles qui semble s'installer. Deux participantes rapportent aussi vouloir rester à l'emploi de l'entreprise à plus long terme.

Le sentiment de confiance. En ce qui concerne le sentiment de confiance qui s'est fait ressentir dans le discours des participantes au fil des semaines qui passaient, plus précisément, elles commencent à énoncer qu'elles améliorent leur utilisation de la langue de travail, qu'elles ont moins peur de perdre leur travail et qu'elles sont de moins en moins timides.

²¹ Temps supplémentaire.

Meilleure maîtrise de la langue. En ce qui concerne la maîtrise de la langue, les deux participantes pour qui cet élément était un enjeu important depuis leur embauche mentionnent avoir l'impression d'avoir amélioré leur français et d'avoir développé plus d'aisance dans leurs communications.

Je pense que j'ai changé beaucoup à cause du travail! J'ai amélioré mon français à cause que je parle toujours et que j'écoute toujours la radio. Aussi, je parle toujours avec [mes collègues, mes supérieurs et les usagers]. Parfois, quand [quelqu'un] vient parler dans la cuisine, je suis capable de bien répondre. C'est avec la grammaire que c'est un peu difficile. (LE6)

Maria mentionne se sentir plus à l'aise malgré son accent et ses erreurs en français : « Moi je me sens plus confortable que je l'étais au début, je suis plus confortable même pour parler, même avec mon accent, même avec mes erreurs. J'ai la sensation d'être plus confortable dans ça » (ME3). Dans une entrevue subséquente, elle ajoute : « Je me souviens qu'au début, *I was a little embarrassed with my accent*²², et maintenant je parle très fort, ça ne me dérange plus » (ME4).

Diminution de la peur de perdre le travail. Après quelques semaines en emploi, la peur de perdre le travail que certaines participantes avaient ressentie au début s'est estompée pour laisser place à une plus grande confiance.

C'est bon parce qu'au premier moment, à cause des erreurs que je faisais je pensais « oh mon Dieu, je vais perdre mon travail » tous les jours. Mais maintenant je me dis : « ok je fais une erreur, c'est bon, *we're going to survive*²³! (ME4)

²² J'étais un peu gênée de mon accent.

²³ Je vais survivre!

Leila, qui avait peur d'être congédiée lors de ses évaluations de rendement, est aussi devenue plus confiante.

La première [évaluation] était très difficile, quand j'ai commencé à travailler là-bas c'était très très difficile. Je pense que j'ai bien passé le test. Je connais beaucoup de choses maintenant, je pense que ça va bien se passer [les prochaines évaluations], parce que je suis une femme responsable et ponctuelle aussi. (LE4)

Diminution de la timidité. Deux participantes rapportent se sentir de moins en moins timides avec les autres au fur et à mesure que le temps passe.

Quand tu es nouvelle, tu es plus gênée de demander. Tu ne connais pas les autres personnes, tu ne sais pas comment ça va être la communication, tu commences comme avec des petits pas. Après que tu aies pris un petit peu plus de confiance, que tu commences à les connaître [les autres], à savoir comment ils fonctionnent, à te faire connaître aussi, je pense que c'est plus facile de développer une bonne relation de travail, une relation d'aide, de collaboration. (RE7)

Leila aussi s'est habituée aux autres et est devenue moins timide : « Avant j'étais un peu gênée, j'étais cachée. Maintenant je me suis habituée, tout le monde me parle, me pose des questions. Maintenant que je suis habituée, c'est comme une famille » (LE4). Elle est également de plus en plus à l'aise de travailler quotidiennement avec des hommes.

Avant, j'étais très très gênée d'aller [faire le service aux tables pour les hommes], mais maintenant c'est facile pour moi, avec l'habitude c'est facile. C'est parce qu'il y a beaucoup d'hommes, je ne suis pas habituée à ça, alors quand j'ai commencé le travail je ne parlais pas beaucoup, j'étais gênée. Maintenant ça a beaucoup changé. C'est facile pour moi parce que je connais tout le monde, je me suis habituée. (LE4)

L'intention de rester en emploi. Maria mentionne souhaiter faire un retour aux études afin de trouver un emploi à la mesure de ses compétences et de sa formation

professionnelle acquise dans son pays d'origine. Les deux autres participantes, elles, souhaitent vouloir rester dans l'entreprise à plus long terme : « Si c'est possible, je resterais là, pour moi c'est une très bonne place [où travailler]. [...] Si je restais là, je serais très contente » (LE7). À la fin de la dernière entrevue, lorsque questionnée sur ses objectifs pour la suite de son processus, Rebecca mentionne :

La prochaine étape, ce serait d'entendre la directrice qui dit : « tu vas être embauchée l'année prochaine » (rires). C'est ça que j'attends. Pour moi ce serait important. [...] La prochaine étape, ce sera d'avoir un contrat pour l'année prochaine. Et avoir mon permis d'enseignement. (RE7)

Discussion

Les questions auxquelles la thèse vise à répondre sont les suivantes : 1) Quels sont les obstacles que des nouveaux arrivants perçoivent au cours de leur processus de socialisation organisationnelle, particulièrement en ce qui a trait au développement de relations sociales au travail? 2) Quels éléments facilitent, d'après eux, leur processus de socialisation organisationnelle, particulièrement en ce qui a trait au développement de relations sociales au travail? 3) Dans le cadre de leur processus de socialisation organisationnelle, quelle importance accordent-ils au développement d'un réseau social au travail? Ce chapitre revient sur chaque question en tentant d'y apporter des éléments de réponse. À la fin du chapitre, des pistes de recherches futures sont proposées. Les retombées pour la pratique professionnelle sont aussi présentées, plus précisément pour les organisations qui embaucheraient de nouveaux employés immigrants et pour les organismes communautaires qui travaillent avec cette clientèle. Enfin, les forces et les limites de cette étude sont présentées.

Les obstacles à la socialisation organisationnelle chez des personnes immigrantes

Une des questions posées dans cette thèse visait à identifier ce qui peut nuire à la socialisation organisationnelle, notamment en ce qui a trait aux obstacles pouvant être rencontrés lors du développement du réseau social au travail de personnes immigrantes qui intègrent pour la première fois le marché du travail au Québec. Si la socialisation organisationnelle peut être difficile pour tout nouvel employé, Joardar (2005) stipule que

le fait d'être un nouvel employé immigrant peut amener certaines difficultés supplémentaires lors de l'intégration au travail, voire même désavantager ce nouvel employé immigrant. Cette recherche a permis d'identifier trois obstacles, lesquels sont effectivement perçus par les participantes comme étant des désavantages comparativement aux employés québécois : 1) le manque de familiarité avec la culture du pays d'accueil, 2) la faible maîtrise de la langue et 3) la méfiance des collègues.

1) Le manque de familiarité avec la culture du pays d'accueil

Selon Joardar (2005), l'un des obstacles spécifiques rencontrés par les immigrants lors de la socialisation organisationnelle correspond au manque de familiarité avec la culture du pays d'accueil. Déjà, selon Louis (1980), tout nouvel employé ne possède pas l'information nécessaire pour interpréter les situations inconnues qui se produisent au travail, alors que ses collègues, dans l'organisation depuis plus longtemps, disposent de schèmes interprétatifs, soit de connaissances historiques leur permettant d'interpréter et de comprendre les situations. Or, pour un nouvel arrivant, à ces « situations inconnues » soulevées par Louis s'ajoutent celles qui relèvent de son manque d'information relative aux valeurs, coutumes, et comportements attendus dans la société d'accueil. Aussi, ce type d'obstacle est ressorti dès la recherche d'emploi, où les participantes affirment qu'elles possédaient très peu d'information sur la culture du pays d'accueil. En ce sens, l'une des participantes explique d'ailleurs qu'elle se sentait inférieure aux chercheurs d'emploi canadiens, étant donné son manque de repères culturels. À la phase du *Breaking in*, soit lors des premiers moments en emploi, les participantes disent aussi avoir l'impression de

manquer de ces repères culturels qui leur auraient permis de mieux comprendre comment les choses fonctionnent et comment bien s'intégrer en emploi. Maria résume d'ailleurs très bien cette situation en indiquant qu'au Brésil, son pays d'origine, même sans connaître ses nouveaux collègues ou l'entreprise, elle aurait tout de même eu certains points de repères pour mieux s'intégrer.

De plus, durant leur processus de socialisation organisationnelle, les trois participantes rapportent avoir remarqué des différences dans les relations avec leurs collègues au Québec, par rapport à ce qu'elles observaient dans leur pays d'origine. Ces différences concernent par exemple la proximité physique acceptable entre collègues, la distance professionnelle qu'il convient de garder avec les autres, le mode de communication, et la liberté des relations et des contacts entre les hommes et les femmes dans le cadre du travail. Les écrits de Hofstede et ses collaborateurs, de l'anthropologue Hall et des études plus récentes soutiennent la pertinence de ces observations. Par exemple, Hofstede et al. (2010) rapportent que dans les sociétés collectivistes, dans un contexte professionnel, les relations interpersonnelles ont priorité sur le travail et sur la tâche. À cet égard, nous avons vu que Leila a spontanément invité sa supérieure immédiate à venir chez elle pour mener l'entrevue d'embauche, ce qui n'est certes pas une façon de faire courante au Québec. Ainsi, dans les sociétés plus individualistes, on observe plutôt que la tâche à accomplir est prioritaire, et que les relations avec les autres sont plus secondaires. Rebecca a d'ailleurs observé cette différence lorsqu'elle explique qu'en Colombie, elle était habituée à davantage d'interactions et de discussions informelles avec

ses collègues. Cette même participante a perçu des différences dans la façon de communiquer en Colombie et au Québec. Elle dit s'être sentie déstabilisée dans ses premières interactions avec les Québécois en raison de leur façon de dire les choses de façon directe, ce qu'elle attribue à de l'honnêteté de leur part. D'après les écrits de Hall (1976), cela serait attribuable à une culture nord-américaine où les modes de communication se sont développés en fonction d'un contexte d'information pauvre.

De son côté, Leila dit avoir été déstabilisée du fait de s'être retrouvée en compagnie d'autant d'hommes au travail. Cela n'est pas étonnant considérant ses origines afghanes et musulmanes teintées d'idéologies dites « traditionnelles » (Parboteeah, Hoegl, & Cullen, 2008), où il est attendu que les femmes priorisent les responsabilités associées à la famille et que les hommes priorisent le travail (Gibbons, Hamby, & Dennis, 1997). Ainsi, comme l'expliquent Essers et Benschop (2009), les hommes et les femmes sont souvent séparés dans différentes sphères de manière à limiter les contacts entre eux. D'ailleurs, sur son site web, le Gouvernement du Canada (2014) informe les travailleurs internationaux qu'en Afghanistan, on considère la place des femmes comme étant à la maison plutôt que sur le marché du travail. Pour leur part, Treas et Widmer (2000) avancent que les pays industrialisés sont plus susceptibles d'avoir une idéologie égalitaire que les pays non-industrialisés. Enfin, selon Bourdieu (1966), les sociétés musulmanes font souvent référence à l'honneur, associé à la masculinité, la religion et la vie publique, ainsi qu'à la honte, associée à la féminité, la sexualité et l'intimité. Ainsi, le rôle social des femmes consiste à préserver la chasteté, la pureté et la modestie. La conception des

rôles sociaux liés aux genres sont donc fort différents entre l'Afghanistan et le Québec et l'adaptation de Leila semble avoir demandé un effort supplémentaire sur ce plan.

2) La faible maîtrise de la langue

Les participantes réitèrent souvent les différents inconvénients liés au fait de ne pas maîtriser la langue du pays d'accueil. Cet élément a constitué un enjeu majeur pour elles dès leur recherche d'emploi, où elles se sont senties différentes des autres chercheurs d'emploi québécois et où elles ont ressenti de la timidité à l'idée de contacter des employeurs francophones. Or, s'il est rapporté que les études de Jean Renaud, professeur en sociologie à l'Université de Montréal, ne lui ont pas permis de conclure que le facteur de la langue était significatif pour l'obtention d'un emploi (ce serait d'après lui plutôt une question de réseau) (Gervais, 2010), cette expérience relatée par les participantes est largement ressentie chez les chercheurs d'emploi immigrants. C'est en effet ce que révèlent les données d'une enquête longitudinale auprès des immigrants du Canada, analysées par Boudarbat (2011) du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. Dans son rapport de projet sur l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec, cet auteur indique que « parmi les problèmes rencontrés pour trouver du travail, près de la moitié des immigrants du Québec (49,7 %) souligne les problèmes de langue. Ce pourcentage est également élevé en Colombie Britannique (48,5 %) et en Ontario (42,3 %) » (p. 17). De telles affirmations au regard de la barrière de la langue sont retrouvées dans de nombreux écrits sur le sujet. Par exemple, une étude de Shields et Price (2001), basée sur un sondage national auprès d'un échantillon de 5 196 adultes issus de la

diversité ethnique en Grande-Bretagne, indique qu'une faible maîtrise de la langue anglaise réduit de 25 % les chances d'être embauché. Au Québec, dans une étude de St-Laurent et El-Geledi effectuée en 2011 auprès de 11 intervenants en employabilité et 22 immigrants installés au Québec depuis moins d'un an, la moitié des immigrants sondés rapportent qu'il est pratiquement impossible d'accéder à de bons emplois sans maîtriser le français, et ce, peu importe la scolarisation. La barrière de la langue a aussi fait l'objet d'un reportage relativement récent par *CBC NEWS* (Canadian Press, 2014) qui cite les résultats d'une étude menée par *Environics Research* auprès de nouveaux arrivants réunis en 12 groupes de discussion à travers le Canada. Ceux-ci identifient la barrière de la langue comme l'un des deux obstacles majeurs à l'obtention d'un emploi (le second étant le manque d'expérience de travail au Canada).

Une fois entrées sur le marché du travail, les participantes ont aussi noté des impacts négatifs sur l'efficacité de leur travail, en raison d'un manque de vocabulaire pour s'exprimer ou pour identifier des objets dont elles avaient besoin. De plus, elles ont également vécu des difficultés dans leurs interactions interpersonnelles. À la phase du *Breaking in*, les difficultés en français sont perçues comme ayant nui surtout à l'établissement d'une relation avec leur entourage. Subséquemment, lors du *Settling in*, les participantes ont ressenti certaines difficultés à approfondir leurs relations avec les autres. Des difficultés liées à une connaissance limitée de la langue du pays d'accueil sont rapportées dans les écrits scientifiques, particulièrement dans le contexte d'entreprises multinationales, où des employés possédant des langues maternelles différentes sont

appelés à travailler en équipe. Par exemple, une étude de Neeley, Hinds et Cramton (2012) révèle que les groupes qui ne parlent pas la langue officielle de la compagnie sont portés à vivre plus d'anxiété et à éviter de participer à certaines rencontres avec les employés qui parlent la langue majoritaire. Ils ont aussi davantage tendance à se regrouper entre eux. Dans un contexte comme celui de la socialisation organisationnelle, où l'employé qui ne parle pas la langue de l'entreprise n'a pas d'autres collègues avec qui se regrouper, il est possible de faire l'hypothèse que cela amène une certaine réserve et une tendance à s'isoler. De leur côté, Tenzer, Pudenko et Harzing (2014) démontrent qu'un nouvel employé qui pose plusieurs questions pertinentes sur la tâche à accomplir est perçu comme compétent par les autres employés. À l'inverse, le fait de poser moins de questions (notamment en raison d'une connaissance insuffisante de la langue) pourrait être perçu comme une incompréhension de la tâche par le nouvel employé et ainsi nuire à la perception que les autres ont de sa compétence. Dans les contextes décrits par les trois participantes, celles-ci ont surmonté leur timidité ou leurs craintes de ne pas être comprises et ont progressivement posé de plus en plus de questions à leurs collègues. Elles ne se sont pas isolées et, au contraire, ont participé à diverses activités sociales organisées par leur milieu de travail. Il n'en demeure pas moins que Maria, se décrivant comme une personne qui parle habituellement beaucoup, a rapporté ne pas être à l'aise de poser des questions au début, ce qui aurait pu avoir un impact négatif sur la perception des autres à son égard. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé à Leila qui a été perçue comme « fermée », ce qu'elle explique par sa difficulté à interagir en français.

À la fin de la collecte de données, deux participantes affirment avoir remarqué une amélioration de leur français. Malgré cela, une des participantes a tout de même indiqué qu'il lui semble impossible de développer des relations d'amitié au travail, étant donné qu'elle ne maîtrise pas le français aussi bien que sa langue maternelle. Dans le même ordre d'idées, une recension des écrits, par Harzing et Feely (2008) rapporte différentes difficultés relationnelles rencontrées par des gestionnaires de compagnies multinationales, lorsqu'ils interagissent avec des collègues et employés de langues étrangères. Selon ces auteurs, même lorsqu'ils sont capables de s'exprimer dans la langue seconde, les gestionnaires ne sont pas capables de le faire de façon aussi détendue et efficace que dans leur langue maternelle. De plus, certaines compétences relationnelles telles que l'humour, le symbolisme, la sensibilité et la négociation, notamment, demanderaient un haut niveau de maîtrise de la langue seconde et leur absence pourrait nuire à la communication avec les autres, engendrant des incompréhensions et des attributions négatives de part et d'autre. Bien que l'étude de ces auteurs soit appliquée à des gestionnaires, elle permet de saisir les difficultés associées à l'approfondissement des relations avec les autres dans une langue seconde.

3) La méfiance des collègues

Leila, d'origine afghane, perçoit faire l'objet, au moment de son arrivée dans son milieu de travail, d'une méfiance et de préjugés de la part de certains collègues et de certains usagers. Selon elle, ces attitudes sont attribuables à sa religion différente de celle

des autres ainsi qu'à la situation politique dans son pays et à l'image de la société afghane projetée dans les médias. Or, Joardar (2005) stipule que les immigrants sont susceptibles d'être discriminés au travail en raison de stéréotypes à leur égard. C'est d'ailleurs ce que soutient une étude récente de Krings, Johnston, Binggeli et Maggiori (2014) qui révèle que les employés immigrants sont plus susceptibles que d'autres d'être discriminés ou d'être victimes de gestes incivils au travail sur la base de leur origine ethnique. Différentes recherches corroborent ces résultats et indiquent d'une part que les minorités ethniques sont victimes de davantage de racisme au travail que les personnes originaires du pays d'accueil, ce qui aurait un impact négatif sur leur succès au travail (Dipboye & Colella, 2005; Dovidio, 2001; Gaertner & Dovidio, 1986; Hebl & Dovidio, 2005; Mays, Coleman, & Jackson, 1996). D'autre part, les gens faisant partie des minorités ethniques seraient sujets à davantage de stéréotypes négatifs, de surveillance étroite, d'isolation sociale et d'évaluations sévères que les gens originaires du pays d'accueil (Biernat, Fuegen, & Kobrynowicz, 2010; Robertson & Kulik, 2007; Roberts, Cha, & Kim, 2014; Rosette, Leonardelli, & Phillips, 2008). Selon Shelton et Richeson (2006), cela pourrait les amener à être plus sensibles à la perception négative que les autres ont d'eux lorsqu'ils interagissent avec leurs pairs. En ce qui concerne les musulmans plus particulièrement, une étude de Cadotte-Dionne, effectuée en 2009 auprès de 10 employeurs afin de connaître leur perception des chercheurs d'emploi d'origine musulmane, a montré que la surreprésentation médiatique des événements terroristes liés à l'Islam induit, chez certains employeurs, une généralisation de ces pratiques à tous les musulmans et peut donc mener, chez certains d'entre eux (deux employeurs dans le cas de son échantillon), à une

généralisation de ces pratiques à tous les musulmans et éventuellement à une certaine réticence à les engager. Bien que l'étude de Cadotte-Dionne porte sur les employeurs, il est possible d'émettre l'hypothèse que les employés, eux aussi exposés à la couverture médiatique des événements terroristes, partagent cette perception des nouveaux employés musulmans. De plus, une étude de Eid (2004) indique qu'une « nette majorité de répondants (musulmans et chrétiens confondus) considère que les Arabes sont perçus de manière négative par les Canadiens » et que « le stéréotype le plus souvent rapporté est que tous les Arabes sont des terroristes et ont une prédisposition générale à la violence » (p. 63). Ainsi, bien que l'Afghanistan ne fasse pas partie à proprement parler du monde arabe, il est plausible que les employés fassent le même type d'attribution lorsqu'ils interagissent avec un nouvel employé afghan. D'ailleurs, un sondage de la Presse Canadienne et de Léger Marketing (2001) révèle que 41,8 % des Québécois, dont 37,6 % de la population active, auraient été témoins dans leur entourage de commentaires désobligeants ou racistes envers des personnes d'origine arabe ou de religion musulmane (p. 8). Les préoccupations exprimées par Leila semblent donc être légitimes.

Les éléments ayant facilité le développement du réseau social au travail des participantes

L'une des questions posées dans cette étude a permis d'identifier les éléments perçus comme ayant facilité la socialisation organisationnelle des participantes, étant donné leur statut d'immigrantes nouvellement arrivées sur le marché du travail québécois. Deux éléments prioritaires sont ressortis : 1) leur proactivité et 2) les attitudes facilitantes

des collègues et du supérieur immédiat. À cela, s'ajoute le fait d'avoir établi une relation privilégiée avec une personne au travail.

1) La proactivité des participantes

Les participantes ont toutes les trois posé différents gestes de manière proactive, tant à la phase du *Breaking in* qu'à celle du *Settling in*. Par exemple, elles ont abordé directement les autres, leur ont posé des questions ou ont apporté des suggestions d'amélioration aux processus en place dans l'organisation. Or, les écrits scientifiques font ressortir l'importance de la proactivité du nouvel employé dans son processus de socialisation organisationnelle. Il appert en effet que le nouvel employé – qui vivrait un sentiment de faible contrôle lors de son arrivée en poste (Ashford & Black, 1996) ainsi qu'un sentiment d'incertitude lié au fait de ne pas posséder toute l'information requise pour comprendre ses tâches, son rôle, le fonctionnement du groupe et la culture organisationnelle (Ashford & Nurmohamed, 2012; Chao et al., 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003) – serait motivé à poser des gestes proactifs pour regagner le contrôle (Ashford & Black, 1996).

En lien avec la proactivité exercée notamment à travers leurs questions adressées aux collègues, les participantes ont perçu un phénomène de réciprocité qui s'ensuivit : à leur tour, les collègues ont commencé à leur poser des questions. Selon Joardar (2005), la perception par les collègues d'un manque d'intérêt pour la société d'accueil de la part du nouvel employé issu de l'immigration pourrait nuire à l'intégration des nouveaux employés immigrants. À l'inverse, il est plausible de penser que les questions des

participantes ont été interprétées comme des signes d'intérêt de leur part, du moins à bien faire le travail attendu, et que cela a favorisé une perception positive à leur égard et, conséquemment, leur intégration au travail. Cela a été particulièrement déterminant pour Leila qui percevait une certaine méfiance à son égard, en raison de son identité musulmane. Dans son cas, cette réciprocité semble avoir été l'amorce du développement de liens véritables avec les collègues chez qui elle souhaite instaurer une image ajustée de sa culture. Selon Roberts et al. (2014), les gens issus de groupes minoritaires sont plus susceptibles d'être évalués négativement par leurs pairs dans le cadre du travail. Pour pallier ce phénomène, ils sont alors portés à utiliser différentes stratégies afin d'améliorer la perception des autres à leur égard. Ils peuvent alors choisir d'éviter les signes visibles de leur appartenance à leur culture d'origine, chercher à démontrer quelles caractéristiques ils ont en commun avec le groupe majoritaire, chercher à éduquer les gens quant aux caractéristiques positives de leur culture d'origine, ou faire de l'humour racial dans le but d'augmenter la cohésion avec le groupe d'accueil. Selon ces auteurs, chaque stratégie serait appropriée dans différents contextes, en fonction des caractéristiques de leur groupe d'accueil. Il semble que les stratégies proactives mises en place par Leila aient effectivement eu des impacts positifs sur ses relations avec les autres au travail. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Saks, Gruman et Cooper-Thomas (2011). En effet, dans leur étude réalisée auprès de 204 étudiants stagiaires à temps plein, ils ont exploré différents comportements proactifs (recherche de rétroaction, recherche d'information, socialisation avec les collègues et le supérieur immédiat, réseautage, et négociation du rôle) afin d'identifier leurs impacts. Leurs résultats indiquent que les

nouveaux employés qui adoptent des comportements proactifs au travail obtiennent plus fréquemment que les autres le résultat souhaité. Par exemple, le fait de demander de la rétroaction amène les nouveaux employés à en recevoir davantage que ceux qui n'en recherchent pas. De plus, les chercheurs ont également démontré que les comportements proactifs et les résultats obtenus ne sont pas mutuellement exclusifs. Ainsi, les nouveaux employés qui recherchent des informations auprès des autres favorisent aussi le développement de relations interpersonnelles avec eux puisque cela requiert d'entrer en contact et de discuter avec de nouvelles personnes. Ainsi, il semblerait effectivement que les comportements proactifs aient un impact positif sur la création de relations avec les autres dans le cadre du travail. En ce qui concerne les réactions des autres face aux comportements proactifs des nouveaux employés, une étude de Chen, Tsui, et Zhong (2008) a indiqué qu'un nouvel employé qui contribue de façon proactive à son processus de socialisation organisationnelle amène le superviseur à lui fournir davantage de soutien émotionnel et de considération. Aussi, un employé qui se sentirait personnellement responsable de son intégration au travail amènerait son superviseur à réagir de façon réciproque. Rappelons sur ce plan les propos de Maria et Rebecca : « C'est toi qui est responsable de t'améliorer... »; « C'est moi qui arrive, c'est moi qui m'adapte, c'est moi qui va faire le petit effort pour m'adapter au milieu de travail, pour connaître et bien maîtriser... ». Cette dernière participante parle aussi d'un « effet boule de neige » pour indiquer la réciprocité de l'ouverture lorsqu'elle montre sa volonté de faire des efforts pour apprendre et s'intégrer. Une étude de Delobbe, Cooper-Thomas et De Hoe (2016), réalisée auprès de 144 recrues dans une armée européenne, corrobore ces résultats. En

effet, selon ces auteures, les employés qui ressentent l'obligation personnelle de s'impliquer dans leur processus de formation au travail ainsi que dans l'établissement de relations interpersonnelles avec le supérieur immédiat et avec les collègues favoriseraient ce qu'elles appellent la « spirale de réciprocité » [traduction libre], attirant des réactions positives de la part du supérieur et des collègues et menant à des relations de haute qualité avec eux. Les nouveaux employés pourraient alors bénéficier d'une plus grande clarté de rôle, d'une meilleure intégration dans leur groupe de travail ainsi que d'une plus grande compréhension des valeurs organisationnelles. En somme, il semble qu'en posant différentes actions de manière proactive, les participantes ont pu créer des opportunités d'échanger avec leurs collègues et de développer des relations avec eux.

Quant à Leila, sa responsabilité au regard de son intégration au travail se reflète dans le choix qu'elle fait de conserver à la maison certaines de ses habitudes (par exemple, le fait de faire la prière), tout en agissant « comme une Canadienne » au travail en ne laissant pas transparaître ses croyances religieuses. Elle explique également préférer conserver une certaine distance avec les gens de la communauté afghane qui sont plus conservateurs et qui sont moins flexibles quant au fait de laisser de côté certaines de leurs coutumes plus traditionnelles. En lien avec le modèle théorique de Berry (1990) et adapté au milieu de travail par Luijters et al. (2006), elle semble valoriser la stratégie d'acculturation que les auteurs nomment « l'intégration ». En effet, elle semble viser le maintien de sa propre culture, tout en adoptant certains aspects de l'identité de son équipe de travail, ce qui correspondrait à la « double identification » avancée par Luijters et al.

Selon ces auteurs, cette stratégie serait idéale pour favoriser l'intégration au travail, à condition de gérer le stress occasionné par cet effort et par les conflits de rôle et de normes qu'il engendre. Sur ce plan, Rebecca souligne le stress engendré par les efforts d'intégration : « il faut s'adapter ici et ça prend du temps, ça prend de la détermination et des fois ça fait... comment je dirais, ça fait mal quand on essaie de quitter nos vieilles idées, nos vieilles croyances... ». Le fait de s'être montrées responsables de leur intégration et ainsi ouvertes à modifier certaines de leurs habitudes pour adopter celles de la société d'accueil et de leurs équipes de travail, ainsi que d'avoir posé différentes actions témoignant de cette ouverture de manière proactive, semble avoir facilité l'établissement de relations positives entre les participantes et les autres au travail.

À la lumière des informations présentées précédemment, il semble que le fait de se sentir responsables de leur intégration au travail ait amené les participantes à poser différents gestes de manière proactive. Certaines attitudes de la part des collègues et du supérieur immédiat semblent également avoir été aidantes dans ce processus. Ainsi, il semble que, comme le suggèrent Reichers (1987) et Li et al. (2011), les participantes ont eu un processus de socialisation organisationnelle interactionniste, impliquant à la fois une implication active de leur part ainsi que de l'organisation.

2) Les attitudes facilitantes des collègues et du supérieur immédiat

Selon Morrison (2002), un réseau social optimal au travail est étendu, dense, permet une grande fréquence de contacts et inclut des membres de différents niveaux

hiérarchiques. Si les données recueillies ne permettent pas de statuer fermement sur l'étendue et la densité des relations établies au travail par les participantes à l'étude, il semble qu'elles aient bénéficié de celles-ci au profit de leur socialisation organisationnelle. On observe d'ailleurs une grande concordance entre, d'un côté, les attitudes et les comportements de leurs collègues et supérieurs immédiats et, de l'autre côté, les comportements facilitants recensés dans les écrits scientifiques.

Van Maanen et Schein (1979) expliquent que la socialisation organisationnelle serait une période de transition amenant de l'anxiété chez tout nouvel employé. Le soutien social au travail n'est donc pas négligeable comme condition de succès de cette phase de transition. Quelques auteurs font spécifiquement ressortir l'importance pour le nouvel employé de recevoir de l'aide et de l'information, notamment en ce qui a trait à la manière de réaliser ses tâches, aux comportements et aux attitudes attendus et à son rôle (Chiaburu & Harrison, 2008; Morrison, 1993b; Ostroff & Kozlowski, 1992). Le rôle des collègues est primordial sur ce plan. Nous avons vu plus haut l'explication de Louis (1980) à l'effet que, contrairement au nouvel employé, les collègues disposent de schèmes interprétatifs pour comprendre les diverses situations qui se produisent au travail et que les relations avec les collègues seraient la seule façon pour le nouvel employé d'avoir accès à ces schèmes d'interprétation afin de mieux comprendre les situations auxquelles il fait face dans l'organisation. De leur côté, House (1981) et Taormina (1997) parlent de « soutien émotionnel, moral et instrumental » qui consiste à mettre de l'avant des comportements qui aident une personne qui en a besoin. Il semble aussi important pour le nouvel employé

de recevoir de la rétroaction constructive afin de mieux comprendre les attentes à son égard et de mieux performer dans son travail (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Li et al., 2011; Nadler, 1979; Pearce & Porter, 1986). De son côté, Fisher (1985) avance qu'il n'y aurait pas de différence entre l'importance du soutien social reçu par les collègues et celui reçu du supérieur immédiat.

Quant aux participantes de la présente étude, leurs propos sont nombreux pour souligner l'importance qu'a eu pour elles le soutien (émotionnel, moral et instrumental) de leurs collègues et supérieurs immédiats, notamment en réponse à leurs nombreuses questions et à travers les encouragements exprimés. L'indulgence du supérieur immédiat a aussi été soulignée par deux d'entre elles. Pour Leila, le fait d'avoir pu rencontrer sa supérieure immédiate au moment de son entrevue d'embauche a également facilité l'établissement du lien de confiance avec elle. La rétroaction du supérieur immédiat semble aussi avoir joué un rôle déterminant à la phase du *Settling in*, particulièrement en raison de la confiance accrue induite à la réception d'une rétroaction positive et constructive. Comme la priorité exprimée par les participantes était de pouvoir garder leur emploi et que la rétroaction fournie n'allait pas à l'encontre de cette visée, il s'ensuivit une baisse du niveau d'anxiété vécue à l'amorce d'un nouvel emploi.

Si l'apport du soutien social s'avère déterminant dans le processus de socialisation organisationnelle de tout nouvel employé, la présente étude met par ailleurs en lumière certaines particularités vécues par des personnes immigrantes. En effet, tant l'attitude

proactive des participantes que la nature des informations recherchées sont fortement teintées de leur manque de repères culturels et de leur crainte de ne pas agir correctement, de ne pas être à la hauteur des attentes. À cela, s'ajoute la connaissance limitée de la langue d'usage au travail, qui amène à elle seule toute une panoplie d'inquiétudes et de questions; ce fut particulièrement le cas, par exemple, pour Leila. Les attitudes des collègues et supérieurs exposées dans les résultats ont donc pris une couleur particulière et joué un rôle déterminant dans le processus de socialisation organisationnel des participantes. Quant à la rétroaction, il est plausible d'avancer qu'en contexte d'intégration culturelle, elle soit particulièrement importante, puisque les nouveaux employés possèdent encore moins d'information quant aux comportements et attitudes qui sont attendus de leur part (Joardar, 2005).

3) L'établissement d'une relation privilégiée avec une autre personne

Les données recueillies ne permettent pas de mesurer la densité des relations sociales établies au travail, telles que présentées dans le modèle de Morrison (2002) et faisant partie d'un réseau social au travail optimal selon cette auteure. Il semble toutefois pertinent de souligner néanmoins le fait que deux participantes mentionnent l'importance qu'a eue pour elles une relation plus étroite vécue avec une autre personne dans l'organisation. Pour Leila, il s'agissait de sa supérieure immédiate alors que pour Rebecca, c'était plutôt une collègue. Dans les deux cas, c'est avec cette personne qu'elles travaillaient en plus étroite collaboration. Ce lien particulier avec une autre personne a facilité la recherche d'information nécessaire à l'accomplissement de la tâche et semble

avoir sécurisé les participantes. Rebecca rapporte même que le fait d'être plus souvent en interaction avec cette personne les a amenées à mieux se connaître et à aborder ensemble davantage de sujets personnels et professionnels. La confiance entre elles s'est alors installée rapidement. Les participantes expliquent peu en quoi cette relation privilégiée a facilité leur processus de socialisation organisationnelle, mais elles en parlent fréquemment et de manière positive. Cette proximité avec un autre employé peut toutefois rappeler la notion de mentorat. Il est alors possible d'émettre l'hypothèse qu'une certaine forme de mentorat informel a pu s'installer entre les participantes et l'autre personne. En effet, certaines organisations mettent en place des programmes formels de mentorat, correspondant à des tactiques institutionnalisées en regard du modèle de Jones (1986). Le rôle de mentor consiste alors à identifier les objectifs de carrière du mentoré, à lui fournir des conseils et du soutien, à encourager son développement professionnel au moyen d'informations, de suggestions et de partage d'expériences, ainsi qu'à lui recommander des pistes d'action visant à développer ses compétences (Inzer & Crawford, 2005). De manière individualisée, il existerait aussi du mentorat plus informel, où le mentor et le mentoré se jumelleraient de façon plus naturelle, sur la base d'une amitié ou d'une admiration et d'un respect professionnel mutuel. Il s'établirait plus souvent une relation à long terme entre les individus dans le cas d'un mentorat informel que formel (Ragins, Cotton, & Miller, 2000). Différents auteurs ont démontré les impacts positifs du mentorat pour assurer le succès de la carrière des mentorés (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008; Underhill, 2006). Selon Ragins et Cotton (1999), les mentorés ayant un mentor informel tireraient davantage de bénéfices de leur

relation et seraient plus satisfaits de la relation que ceux ayant des mentors formels. En effet, les mentors informels apporteraient davantage de soutien psychosocial et favoriseraient davantage le développement de la carrière des mentorés.

Dans un contexte interculturel, le mentorat pourrait être d'un intérêt particulier. En effet, dans une étude qualitative où elle a suivi quatre dyades de mentors originaires du pays d'accueil et de mentorés issus de la diversité ethnique dans le cadre du processus d'admission au doctorat en psychologie, Chan (2008) a fait ressortir que le fait d'avoir accès à une personne-ressource permettait aux mentorés d'obtenir des informations qu'ils auraient difficilement trouvées autrement ou qu'ils auraient été timides de demander en raison de leur faible taux de représentation au sein du groupe. Selon Welsh, Bhawe et Kim (2012), dans une relation de mentorat informel, tant les mentors que les mentorés auraient de la difficulté à identifier leur partenaire mutuel. Ainsi, il semblerait qu'ils ne soient pas toujours conscients du fait qu'il existe une telle relation entre eux. Dans le cas des participantes, ces relations privilégiées se sont-elles développées et ont-elles joué un rôle prépondérant en raison de la culture collectiviste des pays d'origine de ces participantes? On peut le supposer, mais les données recueillies ne permettent pas de l'affirmer.

Le contexte migratoire et l'importance relative accordée au développement du réseau social au travail

Pour tout nouvel employé, le développement d'un réseau social au travail constituerait un processus central au cours de la socialisation organisationnelle, puisqu'il

aurait des impacts positifs tant sur l'acquisition de connaissances que sur l'ajustement à la culture organisationnelle (Chao et al., 1994; Côté & Mainville, 2008; Fisher, 1985; Klein & Weaver, 2000; Morrison, 2002). Les résultats discutés antérieurement ainsi que certains écrits scientifiques, notamment ceux de Joardar (2005), d'Hofstede (1980, 1984), d'Hofstede et al. (2010) et de Hall (1966,1976), permettent par ailleurs de postuler que les nouveaux employés immigrants font face à des défis particuliers lorsqu'ils s'intègrent au travail, particulièrement lorsqu'ils développent leur réseau social au travail. En complément, il importe maintenant de répondre à la troisième question de recherche portant sur l'importance accordée par les participantes au développement de leur réseau social au travail.

Lors de la collecte de données, le développement du réseau social au travail est ressorti comme étant moins central qu'anticipé par la chercheure. Ce constat est tiré de deux observations, soit le fait que le sujet soit peu abordé d'emblée par les participantes ainsi que le fait qu'elles semblent avoir d'autres préoccupations plus centrales.

En effet, d'une part, les participantes n'abordent pas spontanément le sujet du développement des relations au travail, bien qu'elles soient questionnées plusieurs fois à ce sujet. À la fin de chaque entrevue, elles étaient invitées à identifier leurs besoins et leurs objectifs pour la suite de leur processus de socialisation organisationnelle. Elles nomment parfois certains éléments liés au développement de leurs relations au travail, mais elles y réfèrent rarement en premier. De plus, elles en parlent de manière plutôt vague, énonçant par exemple une volonté de connaître davantage les autres ou d'entrer en

relation avec d'autres personnes que leurs collaborateurs directs. Leurs objectifs semblent alors surtout orientés sur l'acquisition de connaissances et sur le développement de leurs compétences linguistiques et professionnelles. De plus, avant même de débiter leur emploi, elles ne font ressortir aucune attente liée au développement de relations avec les autres au travail.

Il semble pertinent de noter ici que la chercheuse n'a peut-être pas su bien faire saisir aux participantes le sens accordé aux notions de socialisation organisationnelle et de développement de relations au travail. En effet, certains propos laissent entrevoir que, lorsque questionnées à ce sujet, les participantes se référaient surtout à la notion d'amitié. Or, si les relations établis au travail dans le cadre du processus de socialisation organisationnelle peuvent inclure des relations d'amitié, ce type de relation n'est pas essentiel à la réussite du processus, ce qui est d'ailleurs démontré par les résultats de la présente étude.

D'autre part, les participantes semblent être préoccupées davantage par le fait de surmonter les obstacles rencontrés tout au long du processus de socialisation organisationnelle. En effet, les participantes sont préoccupées par le fait d'apprendre la langue et de développer les repères culturels nécessaires pour se familiariser avec leur nouveau milieu de travail. Ces éléments sont au centre de leurs priorités tout au long de la collecte de données, davantage que le besoin de développer des relations avec les autres. De plus, le seul fait de garder leur emploi et de combler leurs besoins de subsistance (ainsi

que celui de leur famille dans certains cas) et de s'assurer une meilleure qualité de vie ressort comme prioritaire pour les participantes tout au long de la collecte de données, ce qui est cohérent avec la hiérarchie des besoins fondamentaux postulés par Maslow (cité dans Louart, 2002). En effet, si elles étaient préoccupées au départ par le seul fait de trouver un emploi, lorsqu'elles ont commencé leur emploi, elles mentionnent rapidement que le principal élément ayant un impact sur leur satisfaction au travail consiste à avoir un emploi et une source de revenus. Elles rapportent avoir eu certaines craintes à l'idée de perdre leur emploi lorsqu'elles ont rencontré des obstacles, une peur qui s'est estompée au fur et à mesure qu'elles ont développé une confiance en leurs compétences. Bien qu'il ait été attendu que le développement du réseau social ressorte comme étant plus central pour les participantes (en raison notamment de leur culture nationale à tendance collectiviste où l'entretien de relations positives est prépondérant), ces résultats sont toutefois congruents non seulement avec la théorie des besoins fondamentaux de Maslow, mais également avec les données rapportées dans diverses études relativement récentes. En effet, à titre d'exemple, un sondage du *Ontario Council of Agencies Serving Immigrants* (OCASI) réalisé en 2012 auprès de 2 530 répondants démontre que le fait de trouver un emploi était la préoccupation principale des immigrants et des réfugiés. En effet, 61,8 % des répondants identifiaient le fait de trouver un emploi comme étant leur plus grande priorité. D'autres auteurs indiquent que le fait d'être sans emploi, les épreuves financières et les demandes d'emploi seraient les principaux facteurs contribuant à la dépression, l'anxiété et les maladies mentales dans la population immigrante (Ishiyama, 1995; Yakushko, 2010). Selon Dean et Wilson (2009), trois raisons expliqueraient ce

phénomène. D'abord, le fait de trouver un emploi et d'avoir un revenu serait particulièrement important pour les immigrants qui doivent soutenir leur famille financièrement. Ensuite, les immigrants feraient aussi face à des déceptions liées au fait de perdre la valeur de certaines compétences et expériences acquises avant leur arrivée dans le pays d'accueil. Enfin, le fait d'être sans emploi pourrait amener une perte d'identité chez le travailleur immigrant, qui pourrait avoir une perception d'une dégradation de son statut social. De plus, dans un sondage de Statistique Canada (2007) auprès de 7 700 immigrants effectué à trois reprises, soit en 2001, 2003 et 2005, la principale difficulté rapportée par près de la moitié des nouveaux immigrants (46 %) concerne le fait de trouver un emploi adéquat. Les trois participantes occupaient, au moment de la collecte de données, leur premier emploi significatif en lien avec leur champ d'études au Québec. En lien avec cette grande difficulté à trouver un emploi rapportée dans les écrits, il est alors possible de comprendre que les participantes aient effectivement été préoccupées d'abord et avant tout par le fait de conserver leur emploi. Ainsi, si le développement d'un réseau social au travail est certainement intimement lié à l'intégration organisationnelle, ce n'est pas ce qui était prépondérant dans le champ de conscience des participantes. Pour elles, le développement des relations sociales était surtout instrumental au maintien de leur emploi.

Une synthèse des principaux constats

Au terme de l'analyse des résultats, cinq principaux constats se dégagent. En premier lieu, comme n'importe quel individu qui intègre son milieu de travail, les

participantes ont ressenti un sentiment d'incertitude lié à leur volonté de bien paraître et d'être évaluées positivement par leurs pairs au regard de leurs compétences au travail. En deuxième lieu, ce sentiment d'incertitude semble avoir été exacerbé par des éléments liés au contexte interculturel, par exemple la faible maîtrise du français et le manque de repères culturels amenant les participantes à craindre d'être cataloguées comme étant immigrantes ou de faire des erreurs. En troisième lieu, les participantes ont posé différents comportements proactifs tout au long de leur processus de socialisation organisationnelle, ce qui a été favorable à leur intégration au travail et au développement de relations positives avec les autres. Quatrièmement, leurs milieux de travail semblent avoir été favorables au succès de leur processus de socialisation organisationnelle et à la manifestation de leurs comportements proactifs, puisque leurs collègues et les supérieurs immédiats ont posé différentes actions qui ont été aidantes pour elles. Enfin, force est de constater que les participantes se sont peu attardées dans leurs propos au développement de leur réseau social au travail, en raison notamment de la prépondérance d'un besoin de sécurité dont l'emploi est la principale source de satisfaction. Il n'en demeure pas moins que la combinaison de comportements proactifs des participantes et d'attitudes facilitantes de la part de leur entourage ont facilité leur processus de socialisation organisationnelle. Des recherches futures pourraient servir à investiguer plus en profondeur ces variables afin de mieux comprendre leur impact sur le processus de socialisation organisationnelle.

Les retombées potentielles

Malgré la nature exploratoire de la présente recherche, certains éléments propres à la socialisation organisationnelle de personnes immigrantes sont mis en lumière, sans pour autant mettre de l'avant un processus qui se distancie du tout au tout des éléments recensés dans les écrits scientifiques sur ce sujet, au regard d'employés non issus d'un processus immigration. Il convient maintenant d'examiner quelles retombées peuvent y donner suite. Celles-ci sont d'abord examinées sur le plan de la recherche empirique et ensuite en termes d'applications pratiques.

Les orientations envisagées pour de futures recherches empiriques

La recherche relatée dans la présente thèse fait ressortir l'intérêt d'une méthode longitudinale. En effet, des contacts fréquents et échelonnés sur une certaine période de temps avec les participantes a permis de suivre l'évolution de leurs préoccupations et de leurs besoins tout au long de la collecte de données. D'éventuelles recherches sur le sujet du développement du réseau social et de la socialisation organisationnelle pourraient donc gagner à conserver cette modalité. Par ailleurs, pour bien évaluer le développement du réseau social au travail, il serait certes pertinent de suivre les participantes sur une plus longue période de temps, d'autant plus que certains obstacles, telle la barrière de la langue, peuvent influencer de façon particulière le temps nécessaire au déploiement du processus de socialisation organisationnelle. Une recherche longitudinale plus étendue dans le temps que la présente recherche pourrait ainsi mieux documenter l'évolution de ce processus à plus long terme et les nouveaux besoins qui émergent, le cas échéant. Rappelons d'ailleurs

à ce sujet que Bauer et al. (2007) indiquent que les intervalles les plus fréquents pour mesurer des données relatives à la socialisation organisationnelle s'échelonnent sur six mois, et certaines recherches incluent même une prise de mesures après neuf mois et un an.

Un des choix méthodologiques faits pour la présente recherche consistait à collecter les données auprès de néo-Québécoises qui présentaient, d'une part, une certaine similarité entre elles sur le plan des tendances culturelles et, d'autre part, se distinguaient sur ce plan des tendances culturelles de la société d'accueil. Or, n'ayant aucunes données comparatives, il s'avère hasardeux d'émettre des hypothèses explicatives liées aux valeurs culturelles, au regard du processus même de socialisation organisationnelle. Un protocole de recherche sur le sujet serait plus prometteur sur ce plan s'il visait à recruter des personnes de diverses tendances culturelles (par exemple, autant des personnes originaires de pays à tendance collectiviste que des personnes originaires de pays à tendance individualiste ou des néo-Québécois et des Québécois d'origine...) afin d'évaluer si celles-ci influent ou non sur le processus de socialisation organisationnelle. Des outils existent d'ailleurs pour situer des répondants sur le continuum des valeurs associées à l'échelle individualisme-collectivisme (voir p. ex., Triandis et Gelfand, 1998), ce qui permettrait de statuer sur celles-ci plutôt que de les supposer en fonction du pays d'origine. En outre, il conviendrait de prendre en compte des covariables potentielles, tels le niveau de scolarité, l'origine urbaine ou rurale, le fait d'avoir immigré avec des membres de la

famille ou seul, ainsi que la taille des organisations qui accueillent ces nouveaux employés.

Ces considérations mènent à suggérer l'élaboration d'un protocole de recherche quantitative. Riche des connaissances antérieures sur le sujet et de l'information obtenue dans la présente recherche exploratoire, il serait relativement aisé de bâtir un questionnaire permettant de mesurer les éléments saillants du processus de socialisation organisationnelle. Des analyses statistiques inférentielles pourraient ensuite être faites pour déterminer s'il y a des différences significatives entre des groupes ou pour établir si certaines variables sont liées entre elles. Des recherches exploratoires de nature qualitative demeurent néanmoins utiles, compte tenu du peu d'écrits sur le sujet.

Une variable particulière à mesurer : la proactivité. L'importance de la proactivité du nouvel employé ainsi que les nombreux effets positifs d'une telle attitude sont ressortis à plusieurs reprises tout au long de la collecte de données avec les trois participantes. Cette variable est aussi bien documentée dans les écrits scientifiques. D'éventuelles recherches pourraient inclure la perspective des collègues et du supérieur immédiat afin d'explorer comment les comportements proactifs sont perçus par l'entourage du nouvel employé. En fait, l'ensemble de leur expérience interculturelle au contact de ces nouveaux employés mériterait d'être documentée, en raison du rôle de cet entourage qui est repris un peu plus loin.

De plus, cette recherche n'a pas exploré les éléments ayant fait en sorte que les participantes ont démontré autant de comportements proactifs. L'une d'entre elles a mentionné qu'elle allait vers les autres de façon naturelle et qu'elle leur posait des questions à cause d'une curiosité personnelle. Une autre participante a plutôt parlé de ce comportement comme d'un effort conscient de sa part pour s'intégrer. Ainsi, des recherches futures pourraient tenter de cerner de quelle façon les nouveaux employés peuvent développer leur proactivité dans le but de bien s'intégrer au travail ainsi que le niveau d'effort qu'ils évaluent déployer sur ce plan.

D'autres variables particulières à mesurer : les conditions facilitantes du milieu de travail. Autant les écrits sur le sujet que les résultats de la présente recherche mettent en lumière plusieurs avantages liés au fait de côtoyer d'autres personnes afin de pallier les obstacles spécifiquement liés à la socialisation organisationnelle. À cet effet, tel qu'exposé dans le contexte théorique, plusieurs auteurs suggèrent que le développement d'un réseau social au travail est un processus précurseur aux deux autres volets du processus d'ajustement, soit l'acquisition de connaissances et les ajustements à la culture organisationnelle (Chao et al., 1994; Fisher, 1985; Klein & Weaver, 2000; Morrison, 2002). De son côté, Louis (1980) souligne l'importance du rôle des collègues au regard de la compréhension de l'organisation et de sa culture. Aussi, l'interaction avec les collègues semble avoir été particulièrement important dans les propos relatés par les participantes, notamment en raison de la langue d'usage au travail et des différences culturelles ou des représentations mentales que peuvent avoir des Québécois au regard de

certaines groupes d'immigrants. Il nous semble donc légitime de postuler que le développement d'un réseau social au travail puisse s'avérer être spécialement important en contexte migratoire, en raison notamment des différences culturelles et de l'amplitude des apprentissages à faire dans un nouveau contexte culturel, qui va au-delà de la culture organisationnelle spécifique du lieu de l'emploi. Un échantillon composé de deux groupes, des nouveaux arrivants et des Québécois nés ou du moins ayant grandi au Québec, serait alors tout indiqué pour vérifier cette hypothèse.

En plus de faire ressortir les rôles des agents de socialisation qui sont exposés dans les écrits scientifiques, deux des trois participantes rapportent avoir développé une relation plus profonde avec une personne en particulier au sein de l'organisation. Il a toutefois été difficile pour elles d'identifier en quoi cette relation était bénéfique dans le cadre de leur processus de socialisation organisationnelle. Ainsi, des recherches futures pourraient évaluer si ce type de relation facilite effectivement de façon notable l'intégration en emploi des nouveaux employés immigrants et, le cas échéant, de quelle façon il le fait.

Les retombées pratiques

La présente section met l'accent sur des retombées potentielles émanant de la présente recherche, en termes de mesures pouvant être mises en place par les organisations qui accueillent de nouveaux employés immigrants. Sans que cela ne soit directement spécifié dans les lignes qui suivent, il est ici avancé que les consultants en psychologie organisationnelle qui œuvrent dans un contexte de gestion de la diversité culturelle

(contexte de plus en plus présent dans les grandes organisations québécoises) peuvent aussi bénéficier des connaissances issues de cette recherche. Enfin, quelques considérations concernent également les organismes communautaires travaillant avec les nouveaux arrivants.

Promouvoir des conditions favorables à la proactivité des nouveaux employés immigrants. Pour faciliter les comportements proactifs de la part du nouvel employé, les organisations peuvent gagner à mettre en place certaines conditions favorables à leur émergence. En premier lieu, il semble pertinent d'accueillir chaleureusement ces nouveaux employés (rappelons-nous de l'importance du premier contact pour les participantes) et de leur manifester une attitude d'ouverture, de compréhension et de disponibilité à répondre à leurs questions. Des tactiques institutionnalisées visant à favoriser de telles attitudes chez l'ensemble des employés, à travers par exemple une politique de gestion inclusive de la diversité ou de la formation en vue de sensibiliser les employés et les gestionnaires aux difficultés vécues par les personnes immigrantes qui arrivent en emploi, seraient également un atout pour optimiser les conditions d'une intégration réussie. Par la suite, le fait d'offrir au nouvel employé des opportunités de s'impliquer dans son travail, d'assumer de nouvelles responsabilités ou de participer à différents comités pourrait donner des occasions concrètes aux nouveaux employés de poser des gestes de manière proactive.

Faciliter le développement du réseau social. Les différents rôles des agents de socialisation recensés dans le cadre de la présente recherche semblent avoir été joués dans un contexte informel, c'est-à-dire qu'ils ne se manifestaient pas dans le cadre d'événements formels organisés par l'entreprise. Afin de susciter la manifestation de comportements positifs par les agents de socialisation dans un contexte informel, au-delà des tactiques nommées plus haut comme la formation, les organisations pourraient mettre en place des activités sociales formelles, sans trop tarder suite à l'arrivée de nouveaux employés (qu'ils soient par ailleurs issus ou non de l'immigration). Ainsi, cela pourrait permettre de briser la glace rapidement entre les gens, de les amener à interagir ensemble et à se connaître plus rapidement. De telles activités pourraient aussi permettre de réduire les attitudes négatives à l'égard de la culture d'un nouvel employé immigrant, en favorisant rapidement des échanges entre pairs. Bien sûr, la décision de faire de la place à telles initiatives doit prendre en compte la grosseur de l'entreprise ainsi que le flux de nouveaux employés et ces activités doivent être gérées avec tact.

En ce qui a trait au développement de relations privilégiées entre le nouvel employé et une autre personne de l'organisation, des programmes formels de jumelage pourraient être mis en place par les organisations. Les nouveaux employés auraient alors une personne-ressource à qui se référer pour des questions ou pour les accompagner dans leurs apprentissages. Afin de faciliter le développement de la relation entre les deux employés, la personne-ressources aurait avantage à être choisie parmi les gens avec qui le nouvel employé est appelé à collaborer étroitement.

Fournir de la rétroaction de façon formelle. La rétroaction permet aux nouveaux employés de consolider leur compréhension des attentes à leur égard et d'améliorer certains comportements jugés inappropriés, inadéquats ou simplement malhabiles. Il s'agit d'ailleurs d'une pratique relativement courante dans les organisations de fournir une rétroaction aux nouveaux employés, par exemple lors d'une évaluation de rendement ou suite à une période de probation. Considérant le niveau d'anxiété que peuvent vivre des nouveaux employés immigrants qui craignent de « ne pas être à la hauteur » et de perdre leur emploi, nous ne pouvons qu'insister sur le fait qu'il est important de s'assurer de maintenir ou de mettre en place des mécanismes formels de rétroaction, et qu'ils n'arrivent pas que tardivement dans le processus d'intégration. Les nouveaux employés pourraient ainsi bénéficier de cette riche source d'information pour continuer à se développer et pour s'adapter plus rapidement à leur environnement. Lorsque le contenu de la rétroaction confère à l'employé un sentiment de sécurité (aussi relatif qu'il puisse être), une valeur ajoutée non négligeable à cette rétroaction est la baisse du niveau d'incertitude et d'anxiété de la personne, ce qui contribue à son bien-être général.

Le rôle des organismes communautaires. Les organismes communautaires sont surtout impliqués à l'étape de la recherche d'emploi dans le processus de socialisation organisationnelle. Lorsque Maria a parlé de l'aide qu'elle avait reçue des organismes communautaires à cette étape, elle a mentionné qu'elle avait eu à surmonter sa timidité afin de faire elle-même l'effort de contacter des employeurs. Ainsi, il semble que les organismes communautaires favorisent déjà la responsabilisation des chercheurs d'emploi

immigrants. Ils sont encouragés à poursuivre leurs efforts en ce sens. Cela met la table en quelque sorte aux gestes proactifs nécessaires à l'intégration à l'emploi.

Les organismes communautaires peuvent aussi jouer un rôle préventif auprès des chercheurs d'emploi immigrants. D'une part, l'apprentissage de la langue du pays d'accueil a pris une grande importance dans le discours des participantes tout au long de la collecte de données. Ces résultats mettent en lumière l'importance du travail des organismes communautaires dans le soutien qu'ils offrent aux immigrants qui apprennent le français préalablement à l'entrée sur le marché du travail. D'autre part, cette recherche souligne l'importance pour les organismes communautaires de poursuivre leurs efforts de préparation des personnes immigrantes à intégrer le marché du travail en les informant des difficultés et réactions auxquelles elles pourraient faire face au moment de leur arrivée en emploi, ainsi qu'en les outillant pour gérer ce type de situations. Les organismes communautaires ont aussi avantage à continuer leurs efforts de sensibilisation auprès des organisations afin de les informer des difficultés rencontrées par les immigrants qui arrivent en emploi et de leur offrir du soutien au besoin. De telles mesures contribueraient à outiller les entreprises qui cherchent à faciliter l'accueil et l'intégration de ces nouveaux employés afin d'en assurer la rétention.

Les forces et les limites de l'étude

Cette dernière section du corps principal de la thèse expose les forces et les limites de la recherche qui y est présentée. Sur le plan des forces, l'originalité et la méthode de

recherche exploratoire, longitudinale et qualitative sont mis de l'avant. Sur le plan des limites, celles-ci concernent certains choix méthodologiques, dont l'échantillon, ainsi que théoriques, dont celui d'un modèle temporel comme cadre conceptuel.

Les forces de la recherche

En premier lieu, il apparaît légitime de stipuler que cette recherche menée sur la socialisation organisationnelle de personnes immigrantes revêt un caractère original. En effet, la recension des écrits effectuée dans le cadre de cette recherche n'offre que peu de connaissances directement applicables à cette réalité. Aussi, son caractère exploratoire a permis de mettre en lumière différents éléments susceptibles d'alimenter des recherches futures sur ce sujet.

Sur le plan méthodologique, le fait que le devis de recherche soit longitudinal a amené plusieurs avantages tout au long de son déploiement. D'abord, la chercheuse juge que cela a permis de développer un lien de confiance plus fort avec les participantes que si elles avaient été interviewées une seule fois. En effet, le fait de téléphoner aux participantes entre les entrevues en face à face et de les rencontrer plus d'une fois a permis un contact soutenu avec celles-ci. Cela a possiblement contribué à leur dévoilement de soi. D'ailleurs, c'est dans les dernières entrevues que les participantes ont livré le plus d'information sur leurs ressentis et leurs appréhensions au moment de débiter leur emploi. De plus, le fait de faire plusieurs entrevues avec les participantes en analysant le contenu de chaque entrevue avant la suivante a permis d'approfondir davantage certains sujets. Il

en résulte certes une meilleure compréhension de chaque expérience abordée par les participantes.

Enfin, la combinaison d'une méthode longitudinale, exploratoire et effectuée à partir de grilles d'entrevues semi-structurées a également amené certains avantages. En effet, cela a permis de dresser le portrait du processus de socialisation organisationnelle des participantes à partir des sujets qu'elles abordaient librement au fil des entrevues. En ne leur imposant pas de cadre serré avec des questions trop précises, cela permettait de constater quels éléments devenaient des enjeux pour elles au fil du temps et ce qui les préoccupait. D'ailleurs, chaque entrevue commençait avec une question plutôt générale telle que « Comment se sont passées vos deux dernières semaines au travail? », ce qui amenait les participantes à identifier rapidement ce qui avait été pour elles l'enjeu principal des dernières semaines. Aussi, puisqu'aucun écrit scientifique ou professionnel n'existe actuellement pour décrire le processus de socialisation organisationnelle des nouveaux employés immigrants, en dépit des avantages des recherches quantitatives et tel que mentionné plus haut, une recherche qualitative pourrait encore s'avérer utile pour explorer le sujet à fond.

Les limites de la recherche

La principale limite de la présente recherche réside dans son volet méthodologique, en particulier la taille de l'échantillon. Considérant le nombre d'entrevues à effectuer, l'échantillon a été restreint à trois individus. Les participantes provenaient toutes de pays

identifiés comme étant de tendance collectiviste mais avaient des parcours personnels et professionnels différents. Elles avaient aussi des motivations différentes en ce qui concerne le fait de trouver un travail au Québec et de développer un réseau social. Dans ce contexte, il apparaît difficile de conclure à une quelconque transférabilité des résultats ou de proposer un modèle intégrateur. S'ajoute sur ce plan le fait que la taille et les caractéristiques des trois organisations hôtes n'ont pas été considérées lors de l'analyse des données; or, ces organisations ne sont certainement pas représentatives de l'ensemble des organisations québécoises qui accueillent des nouveaux arrivants.

La faible maîtrise de la langue française des participantes a également engendré certaines limites. En effet, les entrevues téléphoniques ont amené davantage de difficultés de compréhension entre les participantes et la chercheure. L'une des participantes a d'ailleurs affirmé trouver plus difficile de comprendre les questions au téléphone que lors des entrevues en face à face. Les entrevues téléphoniques comportaient tout de même l'avantage d'être courtes et d'éviter des déplacements aux participantes. Elles permettaient un suivi fréquent auprès d'elles afin de limiter les pertes de mémoire et de favoriser le développement d'un lien de confiance avec les participantes. Néanmoins, d'éventuelles recherches pourraient chercher à remplacer les entrevues téléphoniques par des modalités plus adaptées à des participants immigrants (par exemple, en ajoutant une entrevue face à face). Aussi, certaines difficultés de communication ont été observées lorsqu'il était question de concepts plus abstraits. En effet, les participantes étaient capables de décrire leur journée de travail, mais il était plus difficile pour elles d'explicitier

certain concepts abstraits comme leurs attentes, leurs émotions et leurs valeurs. Elles étaient capables d'exprimer leur vécu en termes généraux, mais éprouvaient plus de difficulté à le préciser. N'ayant pas mené d'entrevues auprès de personnes dont la langue maternelle est le français, il est difficile de statuer que ce type de difficulté est uniquement attribuable à une méconnaissance de cette langue. Il n'en demeure pas moins qu'un effort particulier a dû être fourni par la chercheuse, autant lors des entrevues qu'au moment d'analyser les verbatims, qui consistait entre autres à interpréter légèrement les propos des participantes sans toutefois dénaturer leur discours.

La principale limite liée au cadre théorique correspond au fait d'avoir choisi le modèle de Feldman (1976b) comme référence afin d'élaborer l'arbre thématique, qui a apporté certaines difficultés. En effet, les modèles de type temporel comme celui de Feldman sont critiqués parce qu'ils ne décrivent pas de quelle façon le nouvel employé passe d'un stade à l'autre (Bauer et al., 1998) et parce qu'ils suggèrent une progression linéaire entre les phases, alors que les nouveaux employés pourraient en fait régresser ou cesser de progresser (Hess, 1993). Ainsi, la chercheuse a construit l'arbre thématique en classifiant les thèmes dans les branches pertinentes en fonction du moment où leurs éléments constitutifs étaient nommés par les participantes et des enjeux abordés. Par exemple, des enjeux liés à la rencontre avec les nouveaux collègues ont été considérés comme faisant partie du *Breaking in*, alors que des enjeux liés à l'approfondissement de ces relations ont plutôt été classifiés dans la phase du *Settling in*. Aucune évaluation du succès d'une étape avant de considérer que les participantes passaient à l'autre n'a été

faite, notamment à la lumière des indicateurs avancés par Feldman. La classification faite suggère donc que les participantes ont traversé toutes les phases du processus de socialisation organisationnelle dans le temps accordé à la collecte des données (lequel était par ailleurs restreint) et comporte certains risques d'interprétation du discours des participantes. Le mode de classification choisi suggère également que les étapes sont clairement définies alors que, comme Taormina (1997) le souligne, la socialisation organisationnelle est davantage un processus qu'une séquence d'étapes. Il a néanmoins l'avantage de faire ressortir l'évolution des participantes et d'être facilement compréhensible par le lecteur.

Conclusion

L'objectif de cette thèse était de documenter le processus de socialisation organisationnelle de personnes immigrantes dans le cadre de leur premier emploi au Québec, notamment sur le plan du développement de leur réseau social au travail. Plus précisément, dans une perspective exploratoire, la recherche visait à obtenir de l'information sur les obstacles rencontrés et sur les éléments pouvant faciliter ce processus ainsi que sur l'importance que prendrait pour des nouveaux arrivants le développement de leur réseau social au travail. Pour cela, trois participantes ont été suivies lors des trois premiers mois de leur premier emploi significatif au Québec, au moyen d'une combinaison longitudinale d'entrevues face à face et téléphoniques. Étant donné l'importance du groupe d'appartenance dans les cultures collectivistes, les participantes sélectionnées provenaient de pays identifiés comme étant plus collectivistes que le Canada. Les propos qu'elles ont livrés ont été transcrits sous forme de verbatim et a fait l'objet d'une analyse thématique. Les thèmes obtenus ont été présentés visuellement et de manière synthétisée sous la forme d'un arbre thématique.

En raison du petit échantillon, cette recherche n'a pas permis d'obtenir des résultats généralisables. Toutefois, les écrits recensés ayant très peu abordé le concept de socialisation organisationnelle dans un contexte interculturel, les résultats obtenus permettent de soulever des pistes de réflexion qui pourraient gagner à être explorées et approfondies dans le cadre de recherches futures. En effet, d'un côté, l'importance du

développement de leur réseau social est ressortie de façon moins explicite que présumé dans le discours des participantes. D'un autre côté, celles-ci ont tout de même identifié plusieurs gestes et attitudes de la part de leurs collègues et de leur supérieur immédiat qui ont été déterminants dans leur processus de socialisation organisationnelle et qui les ont aidées à surmonter les obstacles rencontrés au début de leur emploi. Les participantes ont également joué un rôle proactif dans le développement de leur réseau social au travail, ce qui semble avoir eu des impacts positifs sur l'établissement et le développement de leurs relations interpersonnelles au travail. Ainsi, la combinaison de leur attitude proactive et de l'accueil favorable reçu dans leur nouveau milieu de travail semble avoir facilité leur processus de socialisation organisationnelle. Ces variables pourraient être approfondies dans le cadre de recherches futures afin d'approfondir la compréhension de leur lien avec le processus de socialisation organisationnelle.

Dans une perspective professionnelle, cette recherche a mis en lumière l'importance tant pour les nouveaux employés immigrants de jouer un rôle proactif dans leur processus de socialisation organisationnelle, que pour les organisations qui les accueillent de mettre en place des conditions favorables à la réussite de ce processus. Les organismes communautaires sont encouragés à poursuivre leurs efforts dans le soutien qu'ils offrent aux chercheurs d'emploi ainsi qu'aux organisations afin de faciliter le processus d'accueil et d'intégration en emploi de part et d'autre. De plus, les organisations constatent de plus en plus la nécessité d'intégrer des employés issus de l'immigration. Une intégration réussie menant à des avantages concurrentiels indéniables, il apparaît

nécessaire que les recherches à venir se penchent sur les conditions facilitant l'intégration en emploi des personnes immigrantes afin d'assurer le succès du processus.

Références

- Alami, S., Desjeux, D., & Garabuaou-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136.
- Anderson, N., & Thomas, H. D. C. (1996). Work group socialization. Dans M. A. West (Éd.), *Handbook of work group psychology* (pp. 423-450). Chichester, England : John Wiley & Sons Ltd.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. Dans C. R. Wanberg (Éd.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 8-24). New York, NY : Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. Dans G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Éds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007: Vol 2* (pp. 1-70). New York, NY : John Wiley & Sons Ltd.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178. doi :10.2307/256634
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. Dans G. R. Ferris (Éd.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 2, pp. 149-214). Stamford, Conn. : JAI Press.
- Berry, J. W. (1990). Psychology of acculturation. Dans J. J. Berman (Éd.), *Nebraska*

Symposium on Motivation, 1989: Cross-cultural perspectives (pp. 201-234). Lincoln, NE : University of Nebraska Press.

Biernat M, Fuegen K, & Kobrynowicz D. (2010). Shifting standards and the inference of incompetence: effects of formal and informal evaluation tools. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 36, 855-868. doi :10.1177/0146167210369483

Billing, T. K., Bhagat, R., Babakus, E., Srivastava, B. N., Shin, M., & Brew, F. (2014). Work–family conflict in four national contexts: A closer look at the role of individualism–collectivism. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14, 139-159. doi :10.1177/1470595813502780

Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009). Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94, 844-858.

Boudarbat, B. (2011). *Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec : enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie Britannique*. Rapport de projet. Montréal, QC : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

Bourdieu, P. (1966). The sentiment of honour in Kabyle society. Dans J. G. Peristiany (Éd.), *Honor and Shame: The values of Mediterranean society*. Chicago, IL : Chicago University Press.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Bucher, R., & Stelling, J. G. (1977). *Becoming professional*. Oxford, Grande-Bretagne : Sage.

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.

Cadotte-Dionne, M. (2009). *Les représentations sociales des musulmans chez un groupe d'employeurs*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Montréal, Montréal, QC.

Canadian Press. (2014, 8 septembre). Skilled immigrants face hurdles in finding jobs, government report says. Repéré à <http://www.cbc.ca/m/touch/politics/story/1.2759702>.

Chan, A. W. (2008). Mentoring Ethnic Minority, Pre-Doctoral Students: An Analysis of

- Key Mentor Practices. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16, 263-277.
- Chao, G. T., O Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its contents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 460-484.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48, 101-116.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 527-548. doi :10.1002/job.481
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082-1103.
- Chiasson, N. (1999). *Les croyances à l'égard du bonheur et son évaluation subjective chez des gens d'Amérique du Nord et d'Amérique Centrale*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, Qc.
- Comer, D. R. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5, 64-89.
- Cooper-Thomas, H., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 53-78.
- Côté, B., & Mainville, M. (2008). Le processus de socialisation des nouveaux employés dans les organisations : une revue de littérature. Dans *Actes du congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF)*.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5, 45-56.
- Darrah, C. (1994). Skill requirements at work: Rhetoric versus reality. *Work and Occupations*, 21, 64-84.

- Dean, J. A., & Wilson, K. (2009). 'Education? It is irrelevant to my job now. It makes me very depressed...': Exploring the health impacts of under/unemployment among highly skilled recent immigrants in Canada. *Ethnicity & Health, 14*, 185-204. doi :10.1080/13557850802227049
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D., & De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior, 37*, 845-867. doi :10.1002/job.2078
- Dipboye, R. L., & Colella, A. (2005). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. Mahway, NJ : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dirsmith, A. J., & Covalski, M. A. (1985). Informal communications, non formal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting, Organizations, and Society, 10*, 149-169.
- Dovidio, J. F. (2001). On the nature of contemporary prejudice: the third wave. *Journal of Social Issues, 57*, 829-849.
- Dubouloz, C. (1996). Méthodes d'analyse des données en recherche qualitative. Dans M.-F. Fortin (Éd.), *Le processus de recherche : de la conception à la réalisation* (pp. 301-315). Mont-Royal, QC : Décarie.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal, 36*, 319-348. doi :10.2307/256525.
- Eid, P. (2004). Être « Arabe » à Montréal : réceptions et ré-appropriations d'une identité socialement compromise. Dans J. Renaud, A. Germain, & X. Leloup (Éds), *Racisme et discrimination : permanence et résurgence d'un phénomène inavouable* (pp. 149-171). Québec, QC : Les Presses de l'Université Laval.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*, 25-32.
- Essers, C., & Benschop, Y. (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. *Human Relations, 62*, 403-423. doi :10.1177/0018726708101042
- Feldman, D. C. (1976a). A practical program for employee socialization. *Organizational dynamics, 5*, 64-80.

- Feldman, D. C. (1976b). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1977). The role of initiation activities in socialization. *Human Relations*, 30, 977-990.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members: A longitudinal study. *Academy of Management Proceedings*, 380-384. doi :10.5465/AMBPP.1981.4977138
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. Dans I. L. Goldstein (Éd.), *Training and development in organizations* (pp. 376-416). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16, 396-409.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-53.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative view. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (1986). The aversive form of racism. Dans J.F. Dovidio, & S. L. Gaertner (Éds), *Prejudice, discrimination, and racism* (pp. 61-89). San Diego, CA: Academic Press.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gervais, L. M. (2010). Le paradoxe de l'immigration : bien accueillis, les nouveaux venus sont rapidement laissés à eux-mêmes. *Le Devoir*. Repéré à www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/286708/le-paradoxe-de-l-immigration
- Gibbons, J. L., Hamby, B. A., & Dennis, W. D. (1997). Researching gender-role ideologies internationally and cross-culturally. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 151-170. doi :10.1111/j.1471-6402.1997.tb00106.x
- Gouvernement du Canada. (2014). Information culturelle - Afghanistan. Repéré à https://www.international.gc.ca/cil-cai/country_insights-apercus_pays/ci-

ic_af.aspx?lang=fra

- Graen, G. B. (1976). Role-making process within complex organizations. Dans M. D. Dunnette (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago, IL : McNally.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10, 453-474.
- Grivastava, S., & Kleiner, B. (2015). Managing cultural diversity in the workplace. *Journal of International Diversity*, 2015, 30-36.
- Groulx, L. (1998). Sens et usage de la recherche qualitative en travail social. Dans J. Poupart, L. Groulx, R. Mayer, J. Deslauriers, A. Laperrière, & A. P. Pires (Éds), *La recherche qualitative : Diversité des champs et des pratiques au Québec* (pp. 1-50). Montréal, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Gundry, L. K., & Rousseau, D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47, 1063-1088.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. New York, NY : Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York, NY : Doubleday.
- Harzing, A.-W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management*, 15, 49-61. doi :10.1108/13527600810848827
- Hebl, M. R., & Dovidio, J. F. (2005). Promoting the « social » in the examination of social stigmas. *Personality and Social Psychology Review*, 9, 156-182.
- Hess, J. A. (1993). Assimilating newcomers into an organization: A cultural perspective. *Journal of Applied Communication Research*, 21, 189-210.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (édition abrégée). Newbury Park, CA : Sage.

- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, NY : McGraw-Hill.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL : Free Press.
- Hurst, C., Kammeyer-Mueller, J., & Livingston, B. (2012). The odd one out: How newcomers who are different become adjusted. Dans C. R. Wanberg (Éd.), *The Oxford handbook of organizational socialization*. (pp. 115-138). New York, NY : Oxford University Press.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Institut de la statistique du Québec. (2010). *Portrait social du Québec : Données et analyses*. Québec, QC : Gouvernement du Québec.
- Inzer, L. D., & Crawford, C. B. (2005). A review of formal and informal mentoring: Processes, problems, and design. *Journal of Leadership Education*, 4, 31-50.
- Ishiyama, F. I. (1995). Culturally dislocated clients: Self-validation and cultural conflict issues and counselling implications. *Canadian Journal of Counselling*, 29, 262-275.
- Joardar, A. (2005). *Group acceptance of foreign newcomer: A liability of foreignness perspective*. Thèse de doctorat inédite, University of South Carolina, Columbia, SC.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.-E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52, 527-544. doi :10.5465/AMJ.2009.41330971
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279. doi :10.2307/256188
- Kammeyer-Mueller, J., & Judge, T. A. (2008). A quantitative review of mentoring

- research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 269-283.
- Kammeyer-Mueller, J., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.
- Kanagawa, C., Cross, S. E., & Markus, H. R. (2001). « Who am I? »: The cultural psychology of the conceptual self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 90-103.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). Socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279-336. doi :10.1016/S0742-7301(08)27007-6
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-65.
- Korte, R. (2010). « First, get to know them »: A relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13, 27-43.
- Krings, F., Johnston, C., Binggeli, S., & Maggiori, C. (2014). Selective incivility: Immigrant groups experience subtle workplace discrimination at different rates. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 20, 491-498. doi :10.1037/a0035436
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1317-1327.
- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les Cahiers de la Recherche*, 1-18.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis, M. R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers. Dans B. Schneider (Éd.), *Organizational climate and culture* (pp. 85-129). San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- Luijters, K., Van der zee, K. I., & Otten, S. (2006). Acculturation strategies among ethnic minority workers and the role of intercultural personality traits. *Group processes and Intergroup Relations*, 9, 561-575.
- Lundberg, C. C., & Young, C. A. (1997). Newcomer socialization: Critical incidents in hospitality organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21, 58-74.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. Dans R. F. Baumeister (Éd.), *The self in social psychology* (pp. 339-371). New York, NY : Psychology Press.
- Ma, V., & Schoeneman, T. J. (1997). Individualism versus collectivism: A comparison of Kenyan and American self-concepts. *Basic and Applied Social Psychology*, 19, 261-273. doi :10.1207/s15324834basp1902_7
- Mays, V. M., Coleman, L. M., & Jackson, J. S. (1996). Perceived race-based discrimination, employment status, and job stress in a national sample of black women: implications for health outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 319-329.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (1998). At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*, 41, 441-452. doi :10.2307/257083
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Philadelphie, PA : Public Affairs.
- Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles. (2012). *Les immigrants et le marché du travail québécois en 2011*. Repéré à http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Immigrants_MarcheTravail2011.pdf
- Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles. (2013). *Tableaux sur l'immigration permanente au Québec*. Repéré à <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Immigration-Quebec-2008-2012.pdf>
- Ministère des Relations avec le Citoyen et de l'Immigration. (2004). *Plan d'action 2004-2007: Des valeurs partagées, des intérêts communs*. Montréal, QC : Gouvernement du Québec.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management*, 18, 10-20. doi :10.1108/13527601111104269

- Moreland, R. L., Levine, J. M., & McMinn, J. G. (2001). Self-categorization and work group socialization. Dans M. A. Hogg & D. J. Terry (Éds), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 87-100). Philadelphie, PA : Psychology Press.
- Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomer's relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Nadler, D. A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior & Human Performance*, 23, 309-338. doi :10.1016/0030-5073(79)90001-1
- Neeley, T. B., Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2012). The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 41, 236-244. doi :10.1016/j.orgdyn.2012.03.008
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.
- Oishi, S., Schimmack, U., Diener, E., & Suh, E. M. (1998). The measurement of values and individualism-collectivism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1177-1189. doi :10.1177/01461672982411005
- Omi, Y. (2012). Collectivistic individualism: Transcending a traditional opposition. *Culture & Psychology*, 18, 403-416. doi :10.1177/1354067X12446232
- Ontario Council of Agencies Serving Immigrants. (2012). *Making Ontario Home: A study of settlement and integration services for immigrants and refugees*. Government of Ontario. Repéré à <http://www.ocasi.org/MOH>
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874. doi :10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x

- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of vocational behavior*, 42, 170-183.
- Paillé, P. (1991). *Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive : un modèle et une illustration*. Communication présentée à l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (ACFAS).
- Paillé, P., & Muchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (3^e éd.). Paris, France : Armand Collin.
- Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Cullen, J. B. (2008). Managers' gender role attitudes: A country institutional profile approach. *Journal of International Business Studies*, 39, 795-813.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3^e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-218. doi :10.1037/0021-9010.71.2.211
- Perrot, S., & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2-18.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1974). *Behavior in organizations*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177-1194.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Roberts, L. M., Cha, S. E., & Kim, S. S. (2014). Strategies for managing impressions of racial identity in the workplace. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 20, 529-540. doi :10.1037/a0037238

- Robertson, L., & Kulik, C. (2007). Stereotype threat at work. *Academy of Management Perspectives*, 21, 24-40.
- Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2008). The white standard: Racial bias in leader categorization. *Journal of Applied Psychology*, 93, 758-777.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. Dans C. R. Wanberg (Éd.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 27-55). New York, NY : Oxford University Press.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 36-46.
- Savoie-Zajc, L. (1984). L'entrevue dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données* (5e éd.). Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Segall, M. H., Dasen, P. R., Berry, J. W., & Poortinga, Y. H. (1999). *Human behavior in global perspective: An introduction to cross-cultural psychology* (2^e éd.). Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.
- Shelton, J. N., & Richeson, J. A. (2006). Interracial interactions: A relational approach. Dans M. P. Zanna (Éd.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 38, pp. 121-181). San Diego, CA : Elsevier Academic Press.
- Shields, M. A., & Price, W. (2001). Language fluency and immigrant employment prospects: Evidence from Britain's ethnic minorities. *Applied Economics Letters*, 8, 741-745.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2^e éd.). Londres, Grande Bretagne : Sage Publications.
- Stahl, G., K., Maznevski, M. L., Voight, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- St-Amour, M., & Ledent, J. (2010). Attraction et rétention des immigrants récents hors Montréal : une analyse longitudinale par cohorte d'arrivée au Québec (1992, 1996,

- 2000 et 2004). *Cahiers québécois de démographie*, 39, 59-90.
- Statistique Canada. (2006). *Recensement du Canada de 2006 : tableaux thématiques*. Repéré à <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/>
- Statistique Canada. (2007). *Immigrants' perspectives on their first four years in Canada: Highlights from three waves of the Longitudinal Survey of Immigrants to Canada*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2007000/9627-eng.htm>
- Statistique Canada. (2012). *Recensement de 2011 : âge et sexe*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120529/dq120529a-fra.pdf>.
- Statistique Canada. (2013). *Étude : La population active canadienne : tendances projetées à l'horizon 2031*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/110817/dq110817b-fra.htm>.
- St-Laurent, N., & El-Geledi, S. (2011). *L'intégration linguistique et professionnelle des immigrants non francophones à Montréal*. Montréal, QC : Conseil supérieur de la langue française.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47. doi :10.1111/1468-2389.00043
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 508-535.
- Treas, J., & Widmer, E. D. (2000). Married women's employment over the life course: Attitudes in cross-national perspective. *Social Forces*, 78, 1409-1436. doi :10.2307/3006179
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO : Westview.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69, 907-924.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338. doi :10.1037/0022-3514.54.2.323
- Triandis, H. C., Chen, X. P., & Chan, D. K.-S. (1998). Scenarios for the measurement of

- collectivism and individualism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 275-289. doi :10.1177/0022022198292001
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128. doi :10.1037/0022-3514.74.1.118
- Triandis, H. C., McCusker, C., & Hui, C. H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1006-1020. doi :10.1037/0022-3514.59.5.1006
- Underhill, C. M. The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 292-307.
- Vancouver, J. B., & Warren, M. A. (2012). This is how we do research around here: Socializing methodological and measurement issues. Dans C. R. Wanberg (Éd.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 187-211). New York, NY : Oxford University Press.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Vatz Laaroussi, M. (2007). La recherche qualitative interculturelle : Une recherche engagée? *Recherches qualitatives*, 4, 2-13.
- Welsh, E. T., Bhawe, D., & Kim, K. yong. (2012). Are you my mentor? Informal mentoring mutual identification. *The Career Development International*, 17, 137-148. doi :10.1108/13620431211225322
- Yakushko, O. (2010). Stress and coping strategies in the lives of recent immigrants: A grounded theory model. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 32, 256-273.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology*, 88, 413-422.

Appendice A
Formulaire de consentement verbal

Compréhension du processus de développement du réseau social de néo-Québécois dans le cadre de leur premier emploi

Feuillet d'information pour la participation à la recherche

Présentation de la chercheure

Cette recherche est réalisée dans le cadre de la thèse d'Andréane Marcil, étudiante au doctorat en psychologie du travail, dirigée par le professeur Benoit Côté du département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. Elle a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche -Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Si vous avez des questions ou des commentaires concernant le projet, les coordonnées des différentes personnes-ressources sont indiquées à la fin du document.

Nature et objectifs du projet

Cette recherche a pour titre *Compréhension du processus de développement du réseau social de néo-Québécois dans le cadre de leur premier emploi*. Elle a pour but d'explorer comment se déroule l'arrivée et l'intégration en entreprise des néo-Québécois, plus particulièrement comment évoluent leurs relations avec les autres employés. L'objectif est de mieux comprendre le processus pour déterminer de quelle façon les entreprises peuvent aider les nouveaux employés immigrants à s'intégrer au travail.

Déroulement du projet

Votre participation à cette recherche consiste à 1) participer à 3 entrevues face à face, de 90 à 120 minutes. Les entrevues se dérouleront dans les locaux du Service d'aide aux Néo-Canadiens. Suite à chacune des deux premières entrevues, je vous propose de 2) vous téléphoner aux deux semaines environ pour prendre de vos nouvelles et faire le suivi avec vous de votre intégration. Ces entretiens téléphoniques devraient prendre environ 15 minutes.

Avantages et inconvénients possibles liées à la participation

Avantages : La participation au projet de recherche ne comportera pas d'avantage particulier pour vous. Elle pourrait toutefois être une occasion de discuter ensemble de vos premières expériences de travail au Québec. Aussi, elle vous permettra de faire connaître votre expérience pour faciliter celle des prochains néo-Québécois qui intégreront le marché du travail au Québec.

Inconvénients : La participation au projet de recherche ne devrait pas non plus comporter d'inconvénient particulier, sauf le temps nécessaire pour participer aux entrevues face à face et téléphoniques. S'il arrive que vous trouviez certaines questions difficiles ou qu'elles vous mettent mal à l'aise, vous pouvez simplement refuser d'y répondre sans avoir à vous justifier. Si le fait de parler de votre expérience vous amène à vivre une situation difficile, les coordonnées d'une personne-ressource au Service d'aide aux Néo-

Canadiens pouvant vous offrir du soutien vous seront fournies, si vous le souhaitez.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche et de le quitter en tout temps sans conséquence négative et sans avoir à justifier votre décision. Si vous mettez fin à votre participation, les informations et les données vous concernant seront détruites, à moins que vous ne m'autorisiez à les utiliser pour la recherche malgré votre retrait.

Enregistrements audio

L'ensemble des entrevues face à face et téléphoniques seront enregistrées sur bande audio. En cas d'un retrait de votre part du projet de recherche, les documents audio vous concernant pourront être détruits à votre demande.

Confidentialité

Puisqu'en recherche, les chercheurs sont tenus de protéger la vie privée des participants, voici les mesures qui seront appliquées pour assurer la confidentialité du matériel et des données :

Durant la recherche:

- Votre nom sera remplacé par un code;
- Je serai la seule à pouvoir consulter la liste contenant les noms et les codes;
- Tout le matériel de la recherche (les enregistrements, les résumés d'entrevues, etc.) sera conservé dans un classeur verrouillé à clé;
- Les données conservées sur l'ordinateur seront protégées par un mot de passe.

Lors de la diffusion des résultats :

- Jamais votre nom n'apparaîtra dans aucun rapport ou texte publié;
- Aucune donnée qui permettrait de vous identifier n'apparaîtra dans aucun rapport ou texte publié.

Après la fin de la recherche :

- Tout le matériel et toutes les données seront détruits, au plus tard en août 2017.

<u>Coordonnées des personnes-ressources</u>	
<u>De la chercheure :</u> Andréane Marcil, doctorante en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke	Courriel : [REDACTED] Téléphone : [REDACTED]
<u>Du directeur de thèse :</u> Benoit Côté, professeur agrégé au département de psychologie, Université de Sherbrooke	Courriel : [REDACTED] Téléphone : [REDACTED]
<u>Du comité d'éthique de la recherche -Lettres et sciences humaines</u> Carole Coulombe, coordonnatrice du comité, Université de Sherbrooke Olivier Laverdière, président du comité, Université de Sherbrooke	Courriel : [REDACTED] Téléphone : [REDACTED]

Appendice B

Schématisation du processus de collecte de données

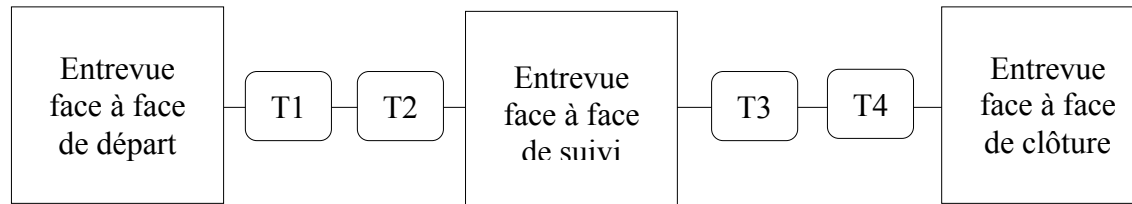
Rappel de la séquence des entretiens

Modalités de la collecte de données

Trois entretiens semi-dirigés face à face d’une durée d’environ 90 à 120 minutes, entrecoupées respectivement de deux entretiens téléphoniques semi-dirigés visant à obtenir l’information la plus juste possible, sans qu’elle soit oubliée ou déformée par la mémoire, ainsi qu’à développer et entretenir le lien de confiance avec les participants.

Schématisation du processus

La Figure suivante présente une schématisation des étapes de la collecte de données afin d’en faciliter la compréhension.



Légende

T1 : Entretien téléphonique 1
T2 : Entretien téléphonique 2
T3 : Entretien téléphonique 3
T4 : Entretien téléphonique 4

Figure 7. Schématisation des étapes de la collecte de données.

Appendice C

Modèles de canevas d'entrevue utilisés à chaque étape de la collecte de données

Entrevue face à face de départ

La Figure 8 précise la position de l’entrevue face à face de départ dans l’ensemble des étapes de la collecte de données.

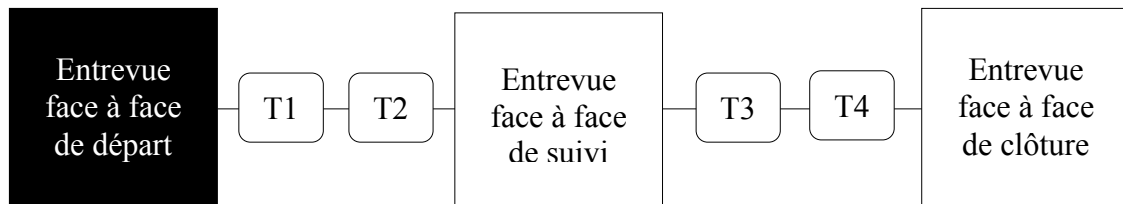


Figure 8. L’entrevue face à face de départ dans le processus de collecte de données.

Procédure d’accueil

- Présentations et contact informel avec le participant
- Présentation du projet de recherche
- Présentation des éléments liés au consentement et obtention du consentement verbal
- Présentation de l’entrevue : Environ 90 à 120 minutes, qui vise à faire connaissance et à discuter des premiers jours de travail de l’individu
- Présentation des thèmes abordés dans l’entrevue

Section A : Le contexte personnel du participant

Objectif : Explorer le contexte personnel du participant afin de briser la glace et de mettre les bases d’une relation de confiance entre le participant et le chercheur.

1. Comment s’est passée votre arrivée au Québec ?
 - a. À quel moment êtes-vous arrivé ?
 - b. Quels organismes vous ont accompagné dans votre intégration ?
 - c. Connaissiez-vous des gens vivant déjà au Québec ?
2. Quel était votre niveau de maîtrise du français à votre arrivée au Québec ?
 - a. Avez-vous eu à l’apprendre / à vous perfectionner ?
 - b. De quelle façon?
3. Êtes-vous arrivé au Québec avec votre famille ?
 - a. Comment la famille vit-elle son intégration dans la société d’accueil?
 - b. Où en est votre conjoint dans ses démarches de recherche d’emploi?
 - c. Comment se déroule l’adaptation des enfants à l’école?

Section B : Le milieu de travail du participant

Objectif : Prendre connaissance de l'organisation dans laquelle l'individu travaille pour comprendre le contexte de son processus de socialisation organisationnelle.

1. Dans quel type d'organisation travaillez-vous ?
 - a. Quelle est la taille approximative de l'entreprise ?
 - b. Quelle est la vocation de l'entreprise ?
2. Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?
 - a. Quelle est la fonction des collègues avec qui vous collaborez dans le cadre de vos fonctions ?
 - b. Dans quel cadre avez-vous des interactions avec vos collègues de travail et votre supérieur immédiat (ex. : projets d'équipe, équipe multidisciplinaire, rencontres d'équipe, etc.) ?
 - c. Quelle est la fonction de votre supérieur immédiat ?
 - d. Dans quel cadre avez-vous des interactions avec votre supérieur immédiat (ex. : statutaires, interactions informelles, etc.) ?
 - e. Y a-t-il d'autres employés immigrants dans votre organisation ?

Section C : Le *Getting in*

Objectif : Explorer le vécu du participant à la phase du *Getting in*, soit avant son entrée dans l'organisation.

1. Avant d'entrer dans l'organisation, quelles étaient vos attentes quant à votre nouvel emploi ?
 - a. Quelles étaient vos inquiétudes ?
 - b. Qu'est-ce qui vous procurait de l'enthousiasme ?
2. Avant d'entrer dans l'organisation, quelles étaient vos attentes quant à votre accueil ?
 - a. Quelles étaient vos inquiétudes ?
 - b. Qu'est-ce qui vous procurait de l'enthousiasme ?
 - c. Comment est-ce que les organisations accueillent généralement les nouveaux employés dans votre pays d'origine ?
3. Selon vous, que signifie « être intégré dans son emploi » ?
 - a. Quels sont les indicateurs d'une bonne intégration ?
 - b. Comment reconnaîtrez-vous que vous serez bien intégré dans votre emploi ?

Section D : Le *Breaking in*

Objectif : Explorer le vécu du participant à la phase du *Breaking in*, soit au moment où il entre dans l'organisation et tente de devenir un membre actif au sein de celle-ci.

1. Lors de votre arrivée dans l'entreprise, quelles activités d'accueil et d'intégration étaient prévues par l'entreprise ?
 - a. Quelle personne était responsable de votre accueil ?
 - b. Quelles informations vous ont été transmises ?
2. Pourriez-vous me décrire le déroulement de votre 1^{re} journée au travail ?
 - a. Comment vous sentiez-vous au cours de la journée ?
 - b. Comment vous sentiez-vous à la fin de la journée ?
3. Pourriez-vous me décrire l'ensemble des personnes que vous avez rencontrées lors de votre première journée de travail ?
 - a. Avec qui est-ce que le contact a été plus facile à établir ?
 - b. Avec qui est-ce que le contact a été plus difficile à établir ?
 - c. Selon vous, qu'est-ce qui fait que certains contacts ont été plus faciles ?
 - d. Selon vous, qu'est-ce qui fait que certains contacts ont été plus difficiles ?
 - e. Quelles actions ont été entreprises par vos collègues afin de faciliter votre accueil et votre intégration ?
4. De votre côté, avez-vous initié des actions pour faciliter votre intégration en emploi ?
 - a. Si oui, quelles étaient-elles ?
 - b. Selon vous, quel a été leur impact ?
 - c. Si non, qu'est-ce qui fait que vous n'avez pas initié d'actions ?
5. Si on faisait ensemble le bilan de votre première semaine de travail, quels seraient pour vous les trois événements que vous retenez comme les plus facilitants pour votre intégration en emploi ?
 - a. Qu'est-ce qui fait que ces événements ont été aussi facilitants ?
6. Dans le même ordre d'idées, si vous deviez ressortir trois événements qui ont rendu votre intégration plus difficile, quels seraient-ils ?
 - a. Qu'est-ce qui fait que ces événements ont rendu votre intégration plus difficile ?
7. Si je vous demandais de coter votre satisfaction quant à votre intégration sur une échelle de 1 à 10, que me diriez-vous ?
 - a. Qu'est-ce qui explique cette cote ?
 - b. Qu'est-ce qui pourrait faire augmenter la cote ? (*Référer aux indicateurs de l'intégration en emploi nommés à la question C-3 par le participant*)

Section E : Discussion sur la suite du processus

Objectif : *Connaître les anticipations/sentiments du participant quant à la suite du processus et les événements à venir pour préparer le (la) prochain(e) contact téléphonique / entrevue.*

1. Selon vous, quelle sera la prochaine étape de votre intégration au travail ?
 - a. Quels seront vos prochains défis pour poursuivre votre intégration ?
2. Y a-t-il des événements particuliers à venir dans les prochaines semaines (ex. : 5 à 7, party de Noël, départ en vacances d'un collègue ami, etc.)?
 - a. Comment envisagez-vous ces événements ?

Conclusion

- Y a-t-il autre chose dont vous auriez aimé me parler aujourd'hui?
- Prise des coordonnées du participant
- Remerciements et rendez-vous pour le premier entretien téléphonique

Entretien téléphonique 1

La Figure 9 précise la position du premier entretien téléphonique dans l'ensemble des étapes de la collecte de données.

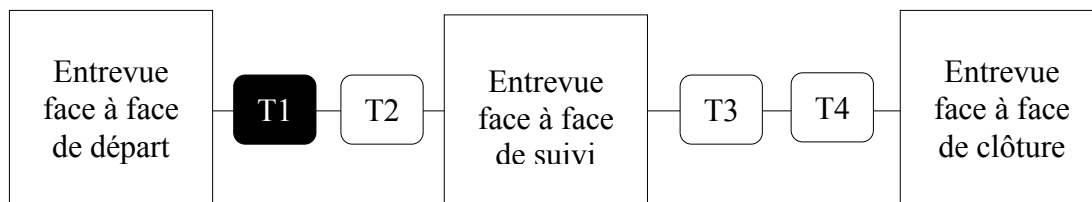


Figure 9. Le premier entretien téléphonique dans le processus de collecte de données.

Introduction

- Salutations et validation de la disponibilité du participant pour l'entrevue
- Présentation de l'entrevue : Court entretien d'environ 15 minutes qui vise à prendre des nouvelles du participant et à faire le suivi des événements depuis le dernier contact.
- Présentation des thèmes abordés dans l'entrevue

Section A : Retour sur le dernier contact avec le participant

Objectif : Prendre connaissance des événements survenus depuis le dernier contact avec le participant afin de documenter de la façon la plus rigoureuse possible les processus de socialisation organisationnelle et de développement du RST.

Les questions de cette section seront déterminées au fil du processus de collecte de données, sur la base des informations récoltées dans les précédents entretiens. Des exemples de questions possibles sont présentés dans la section A de l'entrevue face à face de suivi.

Section B : Discussion sur la suite du processus

Objectif : Connaître les anticipations/sentiments du participant quant à la suite du processus et les événements à venir pour préparer le (la) prochain(e) contact téléphonique / entrevue.

1. Comment envisagez-vous la suite de votre intégration dans votre milieu de travail?
 - a. Exemple de relance : Selon vous, quels seront vos prochains défis?
2. Y a-t-il des événements particuliers à venir dans les prochaines semaines (ex. : 5 à 7, party de Noël, départ en vacances d'un collègue ami, etc.)?

a. *Exemple de relance* : Comment envisagez-vous cet (ces) événement(s)?

Conclusion

- Y a-t-il autre chose dont vous auriez aimé me parler aujourd'hui?
- Remerciements et rendez-vous pour un(e) prochain(e) contact téléphonique / entrevue.

Entretien téléphonique 2

La Figure 10 précise la position du second entretien téléphonique dans l'ensemble des étapes de la collecte de données.

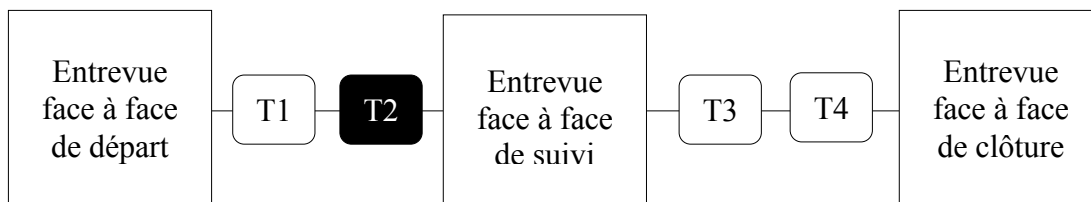


Figure 10. Le second entretien téléphonique dans le processus de collecte de données.

Voir le canevas de l'entretien téléphonique 1.

Entrevue face à face de suivi

La Figure 11 précise la position de l’entrevue face à face de suivi dans l’ensemble des étapes de la collecte de données.



Figure 11. L’entrevue face à face de suivi dans le processus de collecte de données.

Procédure d’accueil

- Contact informel avec le participant
- Rappel des modalités de l’entrevue : Environ 90 à 120 minutes, qui vise à faire le suivi des événements depuis la dernière rencontre ainsi qu’un bilan de l’intégration dans l’entreprise
- Présentation des thèmes abordés dans l’entrevue

Section A : Retour sur le dernier contact téléphonique

Objectif : Prendre connaissance des événements survenus depuis le dernier contact avec le participant afin de documenter de la façon la plus rigoureuse possible les processus de socialisation organisationnelle et de développement du RST.

Les questions de cette section seront déterminées au fil du processus de collecte de données, sur la base des informations récoltées dans les précédents entretiens. L’encadré qui suit présente des exemples de questions qui pourraient être abordées avec les participants :

1. Comment s’est passée votre dernière semaine au travail?
 - a. *Exemple de relance* : Quels ont été les événements les plus marquants pour vous au travail cette semaine?
2. Lors de notre dernière rencontre, vous m’avez parlé d’un collègue avec qui il vous était plus difficile d’entrer en contact. Où en êtes-vous maintenant par rapport à cela?
 - a. *Exemple de relance* : Que s’est-il passé selon vous qui explique ce changement?

3. Lors de notre dernière rencontre, vous m'aviez parlé que vos collègues vous avaient invité à dîner au restaurant la semaine suivante. Est-ce que le dîner a eu lieu comme prévu?
 - a. *Exemple de relance* : Parlez-moi un peu plus du déroulement du dîner.

Section B : Bilan du processus de socialisation organisationnelle du participant

Objectif : Faire le bilan avec le participant de l'évolution de ses relations au travail et de son intégration au sein de son entreprise.

1. Dans les dernières semaines, quels ont été les événements les plus significatifs pour votre intégration au travail?
 - a. Qu'est-ce qui fait que ces événements ont été aussi significatifs?
2. Dans les dernières semaines, y a-t-il eu des activités de groupe dans le cadre de votre travail (ex. : dîner au restaurant, sortir prendre un verre après le travail)?
 - a. Y avez-vous pris part ?
 - b. Parlez-moi du déroulement de ces activités.
 - c. Comment vous êtes-vous senti à l'occasion de ces activités ?
3. *(Faire référence à des collègues dont le participant a parlé lors des entrevues précédentes)*
 - a. Comment votre relation avec ces personnes s'est-elle transformée ?
 - b. Dans quels contextes interagissez-vous avec ces personnes aujourd'hui ?
 - c. Ces personnes contribuent-elles à faciliter votre travail ? De quelle façon ?
 - d. *(Reprendre les indicateurs d'intégration nommés par le participant à la question C-3 de l'entrevue face à face de départ et vérifier où en est le participant actuellement avec ces collègues par rapport aux indicateurs).*
4. Y a-t-il de nouvelles personnes avec qui vous êtes en contact aujourd'hui ?
 - a. Comment avez-vous rencontré ces personnes ?
 - b. Dans quels contextes interagissez-vous avec ces personnes ?
 - c. Ces personnes contribuent-elles à faciliter votre travail ? De quelle façon ?
 - d. *(Reprendre les indicateurs d'intégration nommés par le participant à la question C-3 de l'entrevue face à face de départ et vérifier où en est le participant actuellement avec ces collègues par rapport aux indicateurs).*
5. Parlez-moi des différentes occasions que vous avez dans une journée de côtoyer vos collègues de travail.
 - a. Selon vous, qu'est-ce que signifie le fait de « faire partie de l'équipe » ?

- b. Qu'est-ce qui vous permet de constater que vos collègues vous acceptent ?
 - c. Selon vous, où vous situez-vous actuellement par rapport à ces indicateurs ?
6. *(Faire référence à la cote de satisfaction quant à son intégration attribuée par le candidat lors de la première entrevue face à face à la question D-7)*
- a. Aujourd'hui, où vous situez-vous ?
 - b. Qu'est-ce qui s'est passé selon vous qui explique cette évolution ?
 - c. Qu'est-ce qui pourrait faire augmenter cette nouvelle cote ? *(Référer aux indicateurs d'intégration nommés par le participant à la question C3 de l'entrevue face à face de départ)*

Section C : Discussion sur la suite du processus

Objectif : *Connaître les anticipations/sentiments du participant quant à la suite du processus et les événements à venir pour préparer le (la) prochain(e) contact téléphonique / entrevue.*

- 1. Selon vous, quelle sera la prochaine étape de votre intégration au travail ?
 - a. Quels seront vos prochains défis pour poursuivre votre intégration ?
- 2. Y a-t-il des événements particuliers à venir dans les prochaines semaines (ex. : 5 à 7, party de Noël, départ en vacances d'un collègue ami, etc.)?
 - a. Comment envisagez-vous ces événements ?

Conclusion

- Y a-t-il autre chose dont vous auriez aimé parler aujourd'hui?
- Remerciements et prise de rendez-vous pour le prochain entretien téléphonique.

Entretien téléphonique 3

La Figure 12 précise la position du troisième entretien téléphonique dans l'ensemble des étapes de la collecte de données.

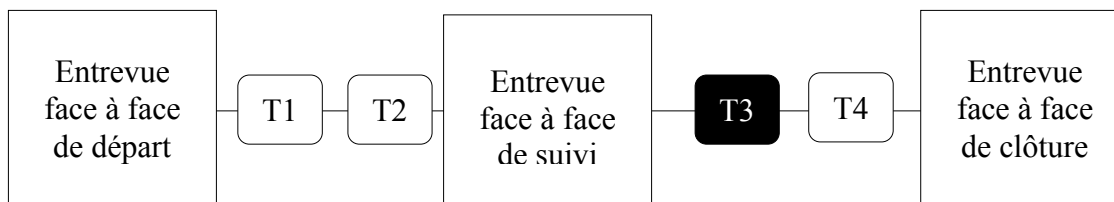


Figure 12. Le troisième entretien téléphonique dans le processus de collecte de données.

Voir le canevas de l'entretien téléphonique 1.

Entretien téléphonique 4

La Figure 13 précise la position du quatrième entretien téléphonique dans l'ensemble des étapes de la collecte de données.

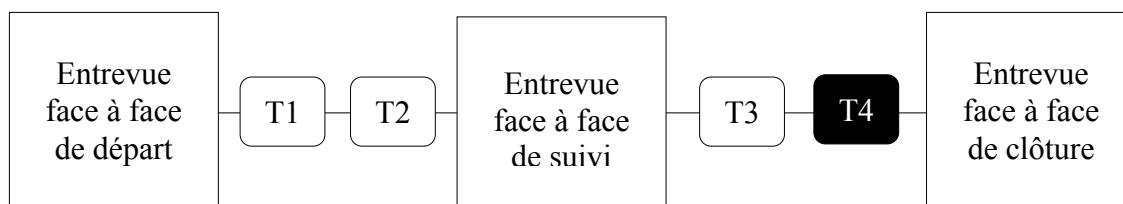


Figure 13. Le quatrième entretien téléphonique dans le processus de collecte de données.

Voir le canevas de l'entretien téléphonique 1.

Entrevue face à face de clôture

La Figure 14 précise la position de l’entrevue face à face de clôture dans l’ensemble des étapes de la collecte de données.

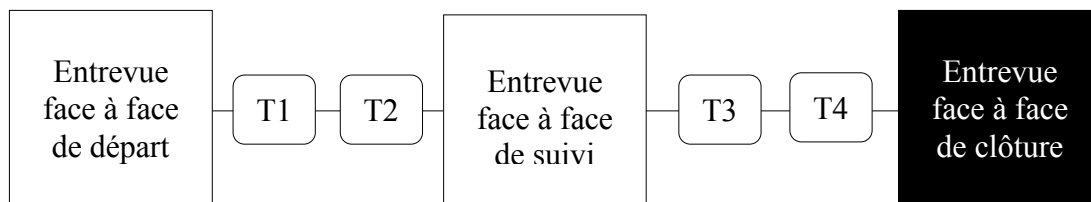


Figure 14. L’entrevue face à face de clôture dans le processus de collecte de données.

Procédure d’accueil

- Contact informel avec le participant
- Rappel des modalités de l’entrevue : Environ 90 à 120 minutes et qui vise à faire le suivi des événements depuis la dernière rencontre ainsi qu’un bilan de l’intégration dans l’entreprise
- Présentation des thèmes abordés dans l’entrevue

Section A : Retour sur le dernier contact téléphonique

Objectif : Prendre connaissance des événements survenus depuis le dernier contact avec le participant afin de documenter de la façon la plus rigoureuse possible les processus de socialisation organisationnelle et de développement du RST.

Les questions de cette section seront déterminées au fil du processus de collecte de données, sur la base des informations récoltées dans les précédents entretiens. Des exemples de questions possibles sont présentés dans la section A de l’entrevue face à face de suivi.

Section B : Bilan du processus de socialisation organisationnelle du participant

Objectif : Faire le bilan avec le participant de l’évolution de ses relations au travail et de son intégration au sein de son entreprise.

1. Dans les dernières semaines, quels ont été les événements les plus significatifs pour votre intégration au travail?
 - a. Qu’est-ce qui fait que ces événements ont été aussi significatifs?
2. Dans les dernières semaines, y a-t-il eu des activités de groupe dans le cadre de votre travail (ex. : dîner au restaurant, sortir prendre un verre après le travail)?

- a. Y avez-vous pris part ?
 - b. Parlez-moi du déroulement de ces activités.
 - c. Comment vous êtes-vous senti à l'occasion de ces activités ?
3. *(Faire référence à des collègues dont le participant a parlé lors des entrevues précédentes)*
- d. Comment votre relation avec ces personnes s'est-elle transformée ?
 - e. Dans quels contextes interagissez-vous avec ces personnes aujourd'hui ?
 - f. Ces personnes contribuent-elles à faciliter votre travail ? De quelle façon ?
 - g. *(Reprendre les indicateurs d'intégration nommés par le participant à la question C-3 de l'entrevue face à face de départ et vérifier où en est le participant actuellement avec ces collègues par rapport aux indicateurs).*
4. Y a-t-il de nouvelles personnes avec qui vous êtes en contact aujourd'hui ?
- h. Comment avez-vous rencontré ces personnes ?
 - i. Dans quels contextes interagissez-vous avec ces personnes ?
 - j. Ces personnes contribuent-elles à faciliter votre travail ? De quelle façon ?
 - k. *(Reprendre les indicateurs d'intégration nommés par le participant à la question C-3 de l'entrevue face à face de départ et vérifier où en est le participant actuellement avec ces collègues par rapport aux indicateurs).*
5. Parlez-moi des différentes occasions que vous avez dans une journée de côtoyer vos collègues de travail.
- l. Selon vous, qu'est-ce que signifie le fait de « faire partie de l'équipe » ?
 - m. Qu'est-ce qui vous permet de constater que vos collègues vous acceptent ?
 - n. Selon vous, où vous situez-vous actuellement par rapport à ces indicateurs ?
6. *(Faire référence à la cote de satisfaction quant à son intégration attribuée par le candidat lors de la première entrevue face à face à la question D-7)*
- o. Aujourd'hui, où vous situez-vous ?
 - p. Qu'est-ce qui s'est passé selon vous qui explique cette évolution ?
 - q. Qu'est-ce qui pourrait faire augmenter cette nouvelle cote ? *(Référer aux indicateurs d'intégration nommés par le participant à la question C3 de l'entrevue face à face de départ).*

Section C : Discussion sur la suite du processus

Objectif : Connaître les anticipations/sentiments du participant quant à la suite du processus et les événements à venir.

1. Selon vous, quelle sera la prochaine étape de votre intégration au travail ?
 - a. Quels seront vos prochains défis pour poursuivre votre intégration ?
2. Y a-t-il des événements particuliers à venir dans les prochaines semaines (ex. : 5 à 7, party de Noël, départ en vacances d'un collègue ami, etc.)?
 - a. Comment envisagez-vous ces événements ?

Conclusion

- Y a-t-il autre chose dont vous auriez aimé parler aujourd'hui?
- Remerciements pour la participation tout au long du processus
- Valider s'il est possible de le recontacter au besoin pour des clarifications
- Vérifier auprès du participant s'il aimerait être informé des résultats de la recherche.